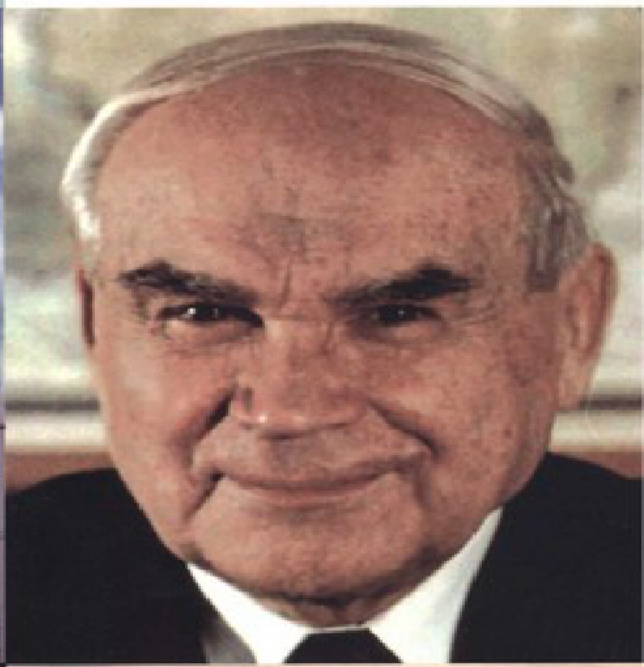
БАЙБАКОВ



Мария Славкина

ЖИЗНЬ ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

Вниманию читателей предлагается первая биография Николая Константиновича Байбакова (1911–2008). крупнейшего государственного деятеля, нефтяника, экономиста, кого по праву считают одним из родоначальников современной отечественной нефтяной и газовой промышленности, ведущим специалистом и организатором работ в области освоения нефтяных и газовых месторождений.

Два десятилетия Н. К. Байбаков возглавлял Госплан СССР. Они вместили в себя множество конкретных дел, реализованных проектов — национального и межнационального масштаба. Один из последних сталинских наркомов, он работал с И. В. Сталиным, Л. М. Кагановичем и Л. И. Берией; Н. С. Хрущевым, Л. И. Брежневым и А. Н. Косыгиным; М. С. Горбачевым и Н. И. Рыжковым. Личность Николая Константиновича и его многообразная деятельность прослеживаются автором на основании широкого привлечения архивных и мемуарных источников.

- Мария Славкина
- ОТ АВТОРА
- ОПАЛА
- Часть первая НЕФТЯНИК
  - Глава первая ЧУДОГРАД
  - Глава вторая
  - Глава третья
  - Глава четвертая
  - Глава пятая
  - Глава шестая
- Часть вторая
  - Глава седьмая А
  - Глава восьмая
- Часть третья
  - Глава девятая
  - Глава десятая
  - Глава одиннадцатая
- Часть четвертая
- ПОСЛЕСЛОВИЕ
- ИЛЛЮСТРАЦИИ
- ОСНОВНЫЕ ДАТЫ ЖИЗНИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ Н. К. БАЙБАКОВА
- БИБЛИОГРАФИЯ

- СПИСОК ПЕЧАТНЫХ ТРУДОВ Н. К. БАЙБАКОВА
- notes
  - 1
  - 2

Мария Славкина
Байбаков

ОТ АВТОРА

Это было в 2004 году. Вольное экономическое общество проводило заседание, посвященное 100-летию Алексея Николаевича Косыгина. Среди приглашенных был Николай Константинович Байбаков. Ведущий представил: нарком-министр нефтяной промышленности СССР в 1944–1955 годах, председатель Госплана СССР в 1965–1985 годах, Герой Социалистического Труда Н. К. Байбаков… В зале зашумели — приготовились слушать живую легенду.

В тот день я увидела его впервые. Что тут скажешь? Возраст есть возраст. Сгорбленный старичок, ходит с палочкой, руки дрожат… Невольно подумалось: зачем же так мучают пожилого человека, таскают на светские мероприятия. А пока всякие мысли лезли в голову, Николай Константинович начал выступать. И это было нечто! Перевоплощение происходило прямо на глазах: ясный ум, безупречная логика изложения, даже юмору нашлось место в его рассказе. Я смотрела и видела не старость, а могучую личность, человека сильного духом, прожившего интереснейшую жизнь. Поняла я и другое, не мог Байбаков не прийти на это собрание, не почтить память того, кого безгранично уважал.

Запомнилось из той встречи и другое. Николай Константинович выступал очень продуманно. Каждое его слово было выверено, взвешено. Он точно знал, о чем хочет сказать. Уже позднее, внимательно изучив его замечательные книги и прежде всего «Дело жизни», «Сорок лет в правительстве», «От Сталина до Ельцина», «Моя Родина — Азербайджан», я была поражена. Интересные истории, тонкие детали, парадоксальные наблюдения — и при этом жесточайшая внутренняя цензура, четкие рамки того, о чем нужно и можно рассказывать. То же самое в его интервью, телевизионных съемках…

Однажды в разговоре с людьми, которые еще при жизни Николая Константиновича снимали о нем документальный фильм, я посетовала: почему все-таки журналисты, телевизионщики все время спрашивали Байбакова об одних и тех же сюжетах? Ну право, сколько можно перепевать на разные лады, к примеру, байку, как Сталин рассказал ему о главных качествах советского наркома — «бичьих нервах и оптимизме»? Неужели не хватало фантазии не повторяться, задавать ему совсем другие вопросы? Ответ удивил. Оказывается, телевизионщики сами переживали: без камеры Николай Константинович вел раскованную непринужденную беседу, но как только начинались съемки — он как будто надевал невидимый мундир и

застегивался на все пуговицы. «Об этом поговорим, — настраивал своих собеседников Байбаков, — а вот об этом лучше не стоит». Необыкновенно скромный, опасающийся подчеркнуть свое значение, очень выдержанный, даже можно сказать, суховатый и уж слишком будничный — таким смотрит на нас Байбаков с кадров кинохроники и со страниц своих воспоминаний.

Приступив к работе над этой книгой, я долго подбирала ключ к пониманию своего героя. Читала и перечитывала его мемуары, сидела в архивах, общалась с людьми, которые близко знали Николая Константиновича… Все как один повторяли: «Как жалко, что вам не довелось пообщаться с ним лично!» Долго у меня все как-то не клеилось. Я переживала: доверили такое дело — книгу о заслуженном человеке, великом нефтянике, государственном деятеле! Разве можно подвести?!

А потом все-таки случилось то, чего я так долго ждала. Наконец единая мозаика сложилась. Каждый, кто рассказывал мне о Николае Константиновиче, — а это его родственники, друзья, товарищи, коллеги по работе — люди разных возрастов, профессий, жизненного опыта — привнес что-то свое, личное, особенное. Вспоминали очень тепло, по-доброму, с необыкновенным трепетом и любовью. И вот перед нами предстал тот самый Байбаков. Совсем не будничный, совсем не сухой. А яркий, цельный, ни на кого не похожий… Человек удивительной судьбы, где было абсолютно всё — настоящие гражданские поступки, невиданные профессиональные триумфы, каторжный труд, большая любовь и такие удары, после которых думалось, что все кончено. Но все продолжалось. 97 лет! Большая жизнь! Жизнь замечательного человека…

Я твердо все решил: быть до конца в упряжке,
Пока не выдохнусь, пока не упаду.
И если станет нестерпимо тяжко,
То и тогда с дороги не сойду.
Я твердо все решил: мне ничего не надо —
Ни высших должностей, ни славы, ни наград,
Лишь чувствовать дыханье друга рядом,
Лишь не поймать косой, недобрый взгляд.
Я много раз грешил, но никогда не предал
Ни дела, чем живу, ни дома, ни людей,
Я много проскакал, но не оседлан,
Хоть сам умею понукать коней.
Мы мчимся, нас кнутом подстегивает время,
Мы спотыкаемся, но нас не тем судить,
Кто даже ногу не поставил в стремя

И только поучает всех, как жить…

Е. М. Примаков

ОПАЛА

Земную жизнь пройдя до половины,
Я очутился в сумрачном лесу…

Данте Алигьери.
Божественная комедия

1958 год. Теплый майский день. Рейс Москва — Краснодар. Среди пассажиров новенького «Ила» — мужчина средних лет, невысокого роста, подтянутый, одет в строгий костюм.

Лететь на Кубань недолго. Гражданская авиация в считаные годы изменила представления людей о пространстве и времени. В салоне идет непринужденная беседа. Случайные попутчики — случайные темы… Только вот мужчина в строгом костюме не расположен к светским разговорам. У него совсем другие мысли. На нем печать «высочайшего гнева». Он в опале. Летит в ссылку. Как встретят его на новом месте? Что ждет его впереди? Как сложится жизнь? На душе кошки скребут. В памяти, точно яркие вспышки, всплывают события последних месяцев.

По тем временам это было неслыханно. Осмелиться перечить Хрущеву! Да как! Публично выступить против линии всесильного первого секретаря ЦК КПСС! Прошло лишь полгода, после того как Никита Сергеевич разгромил так называемую антипартийную группу в составе Маленкова, Молотова, Кагановича «и примкнувшего к ним Шепилова»… Но то были аппаратные интриги и борьба за власть! А тут? Байбаков, а это был Николай Константинович Байбаков, посмел открыто возражать по принципиальнейшему вопросу. Хрущев решил ликвидировать министерства и в значительной степени передать бразды правления в регионы. Решение спорное, неоднозначное, обсуждаемое до сих пор. Байбаков же доказывал, что без некоего оптимального сочетания отраслевого и территориального принципов управления отечественную экономику ждет крах.

Тот злополучный разговор с Хрущевым, с которого все началось, ему не забыть никогда. Задумав реорганизацию, Никита Сергеевич, высоко ценивший Байбакова (министра нефтяной промышленности он назначил председателем Госплана), решил поинтересоваться его мнением.

— Как вы смотрите на создание совнархозов и ликвидацию

министерств?

— В этом случае мы потеряем бразды правления экономикой. Не будет управления отраслями, развалим все хозяйство.

— Вы ведомственник и привыкли руководить через министерства, не считаясь с мнением республик, областей. А им виднее…

И началось. Пленумы, совещания… Ни для кого не секрет — Байбаков в черном списке. Ему бы остановиться. А он продолжает настаивать, доказывать. Сочувственные взгляды товарищей: «Что ты творишь? Ты знаешь, чем это может кончиться?» Это сегодня Никита Сергеевич для нас — реабилитация миллионов людей, жилищная революция, прорыв в космос, пенсии, бесконечные реформы и такие благоглупости, как сеяние кукурузы на Крайнем Севере… Современники же знали: Хрущев — один из самых жестких, если не жестоких руководителей сталинской когорты. Нет, в ссылки и лагеря он уже никого не отправлял (видимо, это претило его натуре), но со своими оппонентами расправлялся решительно и бескомпромиссно. Возражений не терпел. Так и с Байбаковым. Развязка не заставила себя долго ждать. «Бунтовщика» решили выслать подальше от столицы. Усмирять строптивость направили на Кубань, назначили руководить Краснодарским совнархозом. Указание сверху — в течение дня собрать вещи и вылететь на новое место работы.

Было от чего тревожиться Байбакову. Каждый его шаг, каждое его слово теперь под пристальным вниманием. Ему не простят даже малейшую ошибку. Многие тогда думали, что краснодарская ссылка — это конец… Но оказалось иначе! В свои 47 лет он уже прошел огонь, воду и медные трубы. Но еще не знал, что впереди у него долгая и счастливая жизнь, наполненная работой, работой и еще раз работой… Впереди его ждали новые испытания, новые удары и новые триумфы!

Часть первая НЕФТЯНИК

Глава первая ЧУДОГРАД

«Фюнф таузенд…»

1876 год. Всю ночь Роберт не мог сомкнуть глаз — все боялся, что проспит начало аукциона и местные предприниматели обскачут его.

По поручению брата он должен был закупить ореховую древесину на Кавказе. Несколько лет назад они арендовали в Ижевске завод по производству ружей. Но дерево для прикладов завозилось из Германии и было слишком дорогим. «Значит, надо искать сырье внутри страны», — решили предприниматели… Однажды кто-то из специалистов обмолвился, что ореховые деревья растут на Кавказе в Ленкоранских лесах. Срочно снарядили экспедицию.

Долгий путь, упорные поиски… Все тщетно. Ореховых деревьев нет. Удрученный, он принимает решение вернуться домой. Но путь его лежит через Баку.

Баку — удивительный город! Вот где истинный источник богатства! Нефтяная лихорадка! Американский темп. Как, что, почему — он быстро схватывает суть… Теперь главное убедить брата начать нефтяное дело! Письмо в Петербург. А в ответ — деньги и доверенность на приобретение промыслов и заводов!

Аукцион… В тот день он поднялся задолго до рассвета. Выглянул в окно. С улицы доносился шум, скрип колес фаэтонов и арб, топот ног. Торопливо перекусив в буфете, он вышел из гостиницы. Добрался до места, где происходили торги. Аукцион уже начался. Кого здесь только не было! В зале словно происходила демонстрация образцов азиатской и европейской одежды: абы, чухи, черкески, военные шинели, морские кители, архалуки, рясы, костюмы, папахи, шляпы, турецкие фески с кисточками, круглые иранские папахи… Здесь толпились люди всех классов, социальных слоев и вероисповеданий: купцы, нефтепромышленники, заводчики, военные, землевладельцы, маклеры, муллы, священники, крестьяне, интеллигенты, судьи, врачи, инженеры и просто любопытные зеваки, бездельники, бродяги… От многоголосия и разноязычия звенело в ушах.

Мужчина, стоявший на возвышении, крикнул: «Шестьсот рублей, раз!..» — и опустил молоток на медный щит. Из толпы добавили: «Шестьсот пятьдесят!..» Шум, гам… Внезапно по толпе разнеслась весть, что неподалеку от продаваемого участка ночью забил фонтан. Началось настоящее столпотворение. Цена

поднялась до 2800 рублей. Затем кто-то выкрикнул: «Три тысячи!» Наступило затишье. «Три тысячи, раз…» — мужчина с молотком в руках оглядел собравшихся. Все молчали. «Три тысячи, два…»

Вдруг кто-то негромко произнес: «Фюнф таузенд…» Люди озирались, пытаясь разглядеть иностранца. Переводчик во всеуслышание заявил: «Пять тысяч рублей предлагает господин Нобель»…

Нобели

Это был Роберт Нобель. А в Петербурге с нетерпением ждал новостей его брат Людвиг.

Нобели — семейство известных шведских изобретателей и ученых. Отец — Эммануэль Нобель в 1837 году переехал в Финляндию, входившую тогда в состав Российской империи, из Швеции, купил в Петербурге механический завод и занялся производством оружия. Он изобрел подводные мины, производил паровые машины для военных лодок. Все шло удачно. Но после окончания Крымской войны (1853–1856) государственные заказы прекратились, и Эммануэль Нобель оказался на грани банкротства. Кое-как избежав разорения и уплатив долги, он вернулся на родину.

Разбогатеть Эммануэлю Нобелю не удалось… Но это сделали его сыновья — Роберт, по мнению отца, «склонный к спекуляции», «гениальный» Людвиг и Альфред, «отличающийся работоспособностью». Последний вместе с отцом уехал в Швецию, начал работать в химической лаборатории и изобрел самое мощное и разрушительное взрывчатое вещество того времени — динамит, который запатентовал в 1868 году. В течение нескольких лет он организовал несколько предприятий по производству взрывчатых веществ и стал одним из самых состоятельных людей мира. В памяти потомков он остался как основатель Нобелевской премии.

Не без его поддержки Роберт и Людвиг развернули нефтяное дело в Баку. 25 мая 1879 года они учредили Товарищество нефтяного производства братьев Нобель (сокращенно Бранобель). Главный принцип компании сформулировали так: «вести дело разумно, в крупном масштабе». Первый промысел, первый завод… И вот нефтяная империя Нобелей — крупнейшая фирма, которая объединяет все производственные процессы и использует последние технические достижения. Показатели Товарищества в конце XIX столетия — 18 процентов российской и 8,6 процента

мировой добычи «черного золота», 26,6 процента российского экспорта нефти, 50,1 процента потребляемого в стране керосина.

Кузнец своего счастья

Нобели — именно с этим именем связано начало «бакинской истории» семьи нашего героя. Его отец Константин Васильевич Байбак — уроженец Западной Белоруссии, родом из небольшого села Любишицы Солонимского уезда Гродненской губернии. В 1896 году он отправился в поисках заработка на промыслы Баку. Изнурительная дорога — сначала по суше, потом по морю… Но дело того стоило — он устроился не куда-нибудь, а в механическую мастерскую товарищества «Бранобель». Не чернорабочим, а на мастеровую должность.

Можно сказать, ему повезло. Работать у Нобелей считалось престижно. Капиталисты были, что называется, с человеческим лицом. Для рабочих строились жилье, школы, бани, больницы, хлебопекарни. Выплачивалась относительно высокая заработная плата. На заводах и промыслах был десяти-, а не четырнадцатичасовой рабочий день.

В нобелевской мастерской он трудился кузнецом. От него требовались не столько физические силы, сколько умение и профессиональные навыки. Он владел грамотой, что было скорее исключением, чем правилом. Труд достойно оплачивался. Среди мастеровых специальностей оклад кузнеца считался одним из самых высоких.

Внешне он выглядел так: среднего роста, хорошо сложен, приятные черты лица. Не богатырь… скорее крепкий, жилистый мужик! Еще в Белоруссии, в 1892 году, он женился. Брак — не из ранних. Ему 24 года, невесте — 18. Как и положено, после свадьбы пошли дети. Чтобы прокормить семью, молодой отец и отправился на заработки. Но поехал не один, а с женой и детьми, навсегда покинув насиженные места. Отныне их родина — Баку. Точнее, рабочий поселок Сабунчи.

Сабунчи

Лес нефтяных вышек, башни перегонных установок, рабочие кварталы… Все это Сабунчи начала XX столетия. Поселок располагался в двенадцати километрах от города и вместе с другими селениями — Балаханы, Раманы, Забрат — образовывал мощную промысловую зону.

Для Байбаков здесь все непривычно. Зимы не бывает. Круглый год дуют ветры. Господствует норд. Он дует не реже чем раз в две недели. Когда разыграется, то наполняет атмосферу пылью. Она проникает даже через плотно затворенные двери и окна. Растительность почти отсутствует, местность пустынна. Много озер. Но это остатки усыхающего Каспия, вода в них соленая и не пригодна для питья и хозяйственных нужд.

Количество и состав населения быстро меняются. Постоянный поток людей — азербайджанцы, персы, армяне, русские. Коренные составляют только девятую часть от всех жителей. В основном сюда приезжают на заработки с тем, чтобы уехать. Оседают и перевозят семьи не многие. Из них как раз и формируются стабильные рабочие кадры…

Узник Баиловской тюрьмы

Рабочий вопрос в Баку? Еще недавно его просто не существовало. А теперь?

Забастовки, демонстрации, собрания… В декабре 1904 года в Баку невиданное событие — всеобщая стачка рабочих! Не на шутку испуганные промышленники идут на переговоры и подписывают так называемую мазутную конституцию! Девятичасовой рабочий день, увеличение заработной платы, улучшение условий труда… Долгожданный мир? Нет. Это только начало. Теперь бакинский рабочий — авангард российского пролетариата! Рабочие партии активизируют работу в городе. Новые стачки, новые забастовки, новые митинги…

Для нарушителей порядка в Баку построена Баиловская тюрьма. Она расположена чуть в стороне от города, почти на берегу Каспия. Снаружи здание утопает в олеандрах. Приятный цветочный аромат, морской бриз… Но внутри тюрьма пахнет тюрьмой.

В марте 1908 года здесь появляется новый арестант. На бланке Бакинского жандармского отделения — фотографии в анфас и профиль, подробное словесное описание: телосложения посредственного, рост средний 2 аршина 4,5 вершка, волосы черные и густые, бороды нет и усы тонкие, лицо рябое с оспинными знаками, форма головы овальная, лоб прямой и невысокий, брови дугообразные, глаза впалые карие с желтизной, нос прямой, подбородок острый, голос тихий, на левом ухе родинка, левая рука сухая, на левой ноге 2-й и 3-й пальцы сросшиеся… Вот бы удивились жандармы, если бы им сказали, что в недалеком будущем этот человек станет одним из самых

влиятельных людей не только страны, но и мира!

Иосиф Джугашвили… Как никто из руководителей, Сталин будет понимать истинное значение «черного золота» и разбираться в нефтяных вопросах. Для страны это сыграет поистине историческую роль, поможет выиграть Великую Отечественную войну, а потом всего за несколько лет и восстать из пепла. Но это будет позже.

А пока… Пока члену Бакинского комитета РСДРП товарищу Кобе предстоит провести в Баиловской тюрьме восемь месяцев, после чего его отправят в ссылку в город Сольвычегодск Вологодской губернии. Побег, возвращение в Баку, новый арест в марте 1909 года, запрет проживать на Кавказе в течение пяти лет и повторная ссылка в Сольвычегодск. Его восхождение наверх только начиналось…

Большая семья

В то время как Иосиф Джугашвили отправился в Сольвычегодск, в семье Константина Байбака случилось прибавление. 6 марта 1911 года родился сын[1]. Посмотрев православный календарь, новорожденному дали имя Николай. Победитель народов. Кто бы мог подумать, что младенцу предстоит совсем не рядовая судьба?!

Семья Байбака большая. Всего у Константина Васильевича и Марьи Михайловны родилось 12 детей, но пятеро умерли в младенчестве. Николай — младший сын. У него два старших брата — Антон и Александр — и четыре сестры: старшие Ольга, Наталья, Евгения и младшая Антонина.

«Считалось, — много лет спустя вспоминал Николай Константинович, — что мы жили неплохо». Раз в неделю на столе обязательно было мясо. Квартира в поселке Нобелей состояла из комнаты и кухни. Отец и сыновья спали на кухне, а мама Марья Михайловна с дочерьми — в комнате. По нынешним временам — довольно скромно, но по стандартам начала прошлого века — вполне благополучный быт рабочей семьи.

Нянчить маленького Колю помогала старшая сестра Ольга. Правда, через год после его рождения она вышла замуж. Ее избранником стал буровой мастер Захар Снитко, получивший в 1930-е годы звание Героя Соцтруда. Из всех Байбаков одна Ольга так и осталась неграмотной. Но необыкновенно чуткая и по-женски мудрая, она нашла свое призвание в материнстве — родила и с большой любовью воспитала шестерых детей. Старшие из них были почти ровесниками Николая…

Жизнь других братьев и сестер устроилась по-разному. Антон Байбак служил в царской армии, потом работал в гаражном и тепличном хозяйствах. Первая его жена умерла, оставив маленькую дочку Надю. Затем Антон женился второй раз. В этом браке родились еще две девочки — Ирина и Неля. Но так уж вышло, что свою вторую жену Елену с тремя детьми Антон Байбак оставил, женился в третий раз и уехал в Махачкалу, где жил до своей смерти. Родные строго осудили этот поступок и практически прервали с Антоном связь. Зато опекали его дочерей и всячески помогали им.

Трагически сложилась судьба брата Александра. Всеобщий любимец, заботливый, чуткий, к тому же необыкновенно способный, в 14 лет он пошел работать на нефтяные промыслы, а после окончания рабфака был направлен на учебу в Москву в Горную академию. В 1933–1935 годах преподавал в Стерлитамакском техникуме в Башкирии. Отзывы о нем как о педагоге были самые блестящие. Но по учебно-преподавательской линии Александр не пошел. Сначала его перевели в Наркомат тяжелой промышленности, а в 1938 году назначили ответственным контролером Комиссии партийного контроля при ЦК ВКП(б). К сожалению, его жизнь оборвалась слишком рано. В 1940 году он заболел туберкулезом. Ему бы лечиться, но грянула война — все эти страшные годы Александр провел в холодной Москве, контролируя по линии ЦК поставки горючего на фронт. Умер он в январе 1946 года в возрасте 41 года. У него остались жена Арфения и дочь Галина.

Кстати, именно Александр помог самой младшей сестре Антонине поступить в Московский нефтяной институт, который был создан в 1930 году на базе Горной академии. Она закончила технологический факультет. Потом вышла замуж за Георгия Ермолаевича Гарзанова, который со временем стал большим специалистом в области смазочных масел. Рассказывают, что его даже называли главным масленщиком страны. 3 июля 1941 года у них родился сын Евгений, который также продолжил нефтяную династию — вот уже много лет он преподает в РГУ нефти и газа имени И. М. Губкина.

Что касается Натальи, то в молодые годы она работала в детских учреждениях. Потом вышла замуж и уехала в Краснодар. Ее супруг Михаил Николаевич Стерхов много лет трудился в Нефтеснабе. У них родились два сына Владимир и Александр. Старший был известным буровым мастером. Но так сложилось, что он очень рано умер — ему было всего 50 лет. Говорят, Наталья Константиновна так и не оправилась от этого удара.

Евгения Байбакова окончила Азербайджанский

государственный социально-экономический институт имени Карла Маркса, а потом много лет работала в Министерстве газовой промышленности СССР. Ее вспоминают как очень грамотного способного специалиста. Правда, добавляют — характер был сложный. Замуж Евгения Константиновна так и не вышла.

А родители нашего героя прожили рука об руку 51 год. Константин Васильевич Байбак скончался в 1943 году. Марья Михайловна пережила его всего на три года. Похоронили их на городском кладбище в Баку.

Политический калейдоскоп

Детские годы Николая Константиновича пришлись на эпоху войн и гражданских потрясений.

1914 год. Жаркий летний день. Началась война… как тогда говорили, германская. Константин Васильевич потрясен. Его родные места, откуда он приехал, — арена ожесточенных боевых действий. Гродно захвачен кайзеровскими войсками. Губерния разорена. Земли Западной Белоруссии сначала попадают под управление Литвы, а затем до конца 1930-х годов становятся польской территорией.

Осень 1914 года — против России выступает Османская империя. Возникает Кавказский фронт. Война совсем рядом. Но для российской армии ситуация складывается благополучно. В Эрзерумском сражении зимой 1916 года турки терпят разгромное поражение.

1917 год. Февральская и Октябрьская революции. Традиционные институты управления сметены. В Баку правит Совет народных комиссаров во главе со Степаном Шаумяном. А за пределами города — Закавказский комиссариат из представителей националистических и социал-демократических партий… 28 мая 1918 года мусульманская фракция Закавказского сейма провозглашает самостоятельную Азербайджанскую демократическую республику. Их союзник — турецкая армия, которая успешно продвигается к нефтеграду.

Поражения в боях, острый продовольственный кризис — в Баку большевики стремительно теряют позиции. Теперь городом правит Диктатура Центрокаспия. Но турки уверенно наступают.

Пятнадцатого сентября 1918 года турецко-азербайджанская армия под командованием Нури-паши входит в Баку. Начинаются массовые убийства и грабежи среди армянского населения в отместку за убийства мусульман в марте. Но вписав мрачную

страницу в историю города, турки оставляют Баку. Согласно заключенному 30 октября 1918 года Мудросскому перемирию они должны эвакуировать войска.

Новые хозяева города — англичане во главе с военным губернатором генерал-майором Томсоном. Однако и их пребывание у власти оказывается скоротечным. Страны-победительницы принимают решение о признании независимости Азербайджана. Короткий период Азербайджанской демократической республики… И вот в апреле 1920 года передовые части 11-й Красной армии вступают в Баку. Провозглашена Советская Республика. Надолго… На 70 лет!

Об уроках интернационализма

Смутные времена — благодатная почва для национальных конфликтов. Печальная теорема, доказанная миллионами изломанных судеб.

Делить людей по крови и цвету кожи? Хуже этого нет ничего, — был уверен Николай Константинович… В человеке важны его личные качества, способности. А не то, какой национальности его родители.

Одно из ярких воспоминаний детства Байбакова — армянские погромы в Баку. Много лет спустя он вспоминал об этом так: «Во время вторжения турок в Баку ворвались они и в наш поселок и с криками „Давай армян, мы их уничтожим!“ бросились по дворам. Рядом с нами жила армянская семья молотобойца Аракелова. Услышав крики, дворник поселка, азербайджанец, поднялся к нам и обратился к моей матери (отец и Аракелов были на работе) с просьбой помочь спасти соседей. Мама тут же перевела всю семью Аракелова в нашу квартиру, и мы стали ждать, когда уйдут турки. Женщины и дети обоих семейств стояли под иконами, как одна семья. На заводе, куда также прорвались турки, мой отец вместе с другими рабочими спасли Аракелова и других армян. Туркам не удалось осуществить свое намерение. Хотя в других районах погибло немало армян».

Страшные впечатления тех дней — ненависть, агрессия, жестокость… Но в любых, даже самых критических ситуациях можно и нужно оставаться человеком. Многое зависит лично от тебя — что ты скажешь, как поступишь. Не прибеги дворник-азербайджанец, не прояви решительность мать, не дай отпор отец и его товарищи — так бы и пролилась невинная кровь. Ты ответствен за свои поступки — урок, усвоенный нашим героем на всю жизнь.

Школьные годы

В 1919 году Николай Байбаков пошел в первый класс. Как учились в те годы? В то время действовало Положение о единой трудовой школе. Согласно этому документу, вводилось девятилетнее обучение. Школа делилась на две ступени: 1-я ступень для детей 8—12 лет предполагала четырехлетний курс обучения, 2-я ступень для учеников 13–17 лет — пятилетний. Провозглашались принципы бесплатности, обязательности, всеобщности школьного образования, совместного обучения.

Для большинства советских детей того времени эта программа осталась несбыточным манифестом. Реализация правильных и светлых устремлений наталкивалась на бедность материально-технической базы, отсутствие корпуса учителей. В 1920-е годы девятилетки повсеместно уступали место семилетнему обучению. А для дальнейшего поступления в вуз в этом случае требовалось окончание рабфака, где главными критериями отбора являлись социальная принадлежность и занятость физическим трудом на производстве. О том, какие потенциальные студенты приходили на рабочие факультеты, в моей семье знают не понаслышке. Бабушка Тамара Сергеевна Славкина хорошо запомнила, как на рабфаке в Алма-Ате к ней подошла одна сельская девушка и искренне поинтересовалась: «А что такое алгёбра?»

Нашему герою, однако, повезло. Школьные эксперименты его практически не коснулись. Он учился по девятилетней системе, и школа его была на хорошем счету. Она была основана в 1897 году и называлась в то время «1 — я Сабунчинская двухклассная школа Совета съезда нефтепромышленников». «Двухэтажное здание школы, — вспоминал Байбаков, — гордо возвышалось на каменистом холме».

В свидетельстве о получении среднего образования записано: «Гражданин Байбаков Николай, родившийся в 1911 году, национальности русской, окончил советскую единую трудовую школу II ступени с математическим уклоном в г. Баку в 1928 году. Во время пребывания в школе обучался нижеследующим предметам, успешно выполнив по ним все занятия согласно программам, утвержденным Народным комиссариатом просвещения: тюркский язык, русский язык, немецкий язык, обществознание, математика, физика, биология, география, космография».

«Я старался быть примерным учеником, хорошо учиться. Особый интерес испытывал к техническим дисциплинам», — позже вспоминал Николай Константинович. В справке —

рекомендации, выданной школьным советом, отмечалось, что Николай Байбаков «отличался среди учащихся особенным прилежанием, трудоспособностью и добросовестностью к выполнению своих ученических обязанностей».

Увлекался Николай Константинович и общественной работой. В семейном архиве сохранились документы, справки, характеристики… В одной из них читаем, что в старших классах Байбакова выдвинули председателем ученического комитета школы. Из другой — узнаем, что он был счетчиком во Всесоюзной демографической переписи 1926 года. Из хорошей рабочей семьи, комсомолец, перед ним были открыты все дороги… Но с тем, что ему по душе, он определился очень рано.

Нефтяной приворот

Нефть… С детских лет она захватила внимание нашего героя. «Мальцом носил я отцу обеды на завод, — вспоминал Николай Константинович, — и здесь мое мальчишеское любопытство не знало границ». Как, что, почему? На промыслах трудился брат Александр, которого после окончания рабфака в 1926 году направили на учебу в Московскую горную академию, муж сестры Ольги буровой мастер Захар Снитко. Соседи, знакомые — все работали в нефтянке.

Так сложилось, что нефтяная промышленность — отрасль династий. Если в семье появляется нефтяник, скорее всего его дети и внуки тоже будут нефтяниками. Даже если они выберут непроизводственные профессии, работать им в нефтянке — так на роду написано! «Черное золото» обладает какой-то особой притягательной силой. Сегодня многие говорят, что это «длинный рубль». Не без этого… Но нельзя не видеть и другого. Нефть всегда предоставляла человеку огромные возможности самореализации, творчества, поиска «собственного я».

В этом смысле Баку — удивительный город. Конечно, среди его уроженцев — известные ученые, деятели искусств, политики. Но прежде всего Баку — это настоящая кузница кадров нефтяников. Город дал стране тысячи и тысячи талантливых инженеров, пытливых ученых, высококлассных рабочих. Знаковые имена для отрасли — профессионалы разных поколений — министр нефтяной промышленности СССР 1965–1977 годов Валентин Дмитриевич Шашин, министр газовой промышленности СССР 1972–1981 годов Сабит Атаевич Оруджев, выдающийся отечественный геолог, один из первооткрывателей нефтяных месторождений Западной Сибири, начальник Главтюменгеологии

1978–1987 годов Фарман Курбанович Салманов, начальник Главтюменнефтегаза 1985–1989 годов Валерий Исаакович Грайфер, глава нефтяной компании «ЛУКОЙЛ» с 1991 года Вагит Юсуфович Алекперов и конечно же нефтяник № 1 — Николай Константинович Байбаков.

Глава вторая
МОИ УНИВЕРСИТЕТЫ

С легкой руки Максима Горького пошло выражение «мои университеты». В этом определении — все то, что формирует человека, определяет его путь, составляет жизненный багаж. Это могут быть учеба в институте, служба в армии, первые шаги в профессии.

Время «университетов» Николая Байбакова — конец 1920-х — 1930-е годы. Именно в этот период мальчик из благополучной семьи становится личностью, самостоятельным мужчиной, инженером. Жизнь предстает во всем многообразии. Первые решения, первые преодоления, первые победы…

Как сыну старого рабочего

Поступление в институт в конце 1920-х годов. Обычная схема — школа-семилетка, работа на производстве, учеба на рабфаке. Никаких вступительных экзаменов, места по распределению. Стране Советов нужны были специалисты, но специалисты из рабочих и крестьян. Мы наш, мы новый мир построим! Это касалось и системы высшего образования. Определяющим фактором становились не способности, а «правильное» классовое происхождение будущего студента.

В отличие от большинства своих сверстников Николай Байбаков окончил не семилетку, а престижную девятилетнюю школу. Его подготовка считалась достаточной, чтобы не учиться на рабфаке, а продолжить обучение в институте сразу после школы. В справке о получении среднего образования отмечалось, что Николай Байбаков «как окончивший полный курс советской единой трудовой школы II ступени получил право поступления в высшие учебные заведения АССР согласно § 6 Положения о единой трудовой школе II ступени, утвержденного коллегией НКП 20 ноября 1922 года». Но получить право — это одно, а как обстояло дело с его реализацией?

Для подачи документов в вуз требовалось ходатайство. А вдруг будущий студент — чуждый новому обществу элемент?! К счастью, у нашего героя все было в порядке. Рекомендацию Байбакову предоставило предприятие, где трудился его отец: «Завком при механической мастерской № 1 имени Буденного Балахано-Сабунчинской группы промыслов Ленинского района

убедительно просит о предоставлении места в ВУЗе тов. Байбакову Николаю, как сыну одного из старых мастеровых рабочих н/мастерской, проявившему себя на долголетней (32-летн.) работе». То есть никаких экзаменов, конкурсного отбора, решающая формулировка — «как сыну одного из старых мастеровых рабочих».

Alma mater

Куда пойти учиться? Для Николая Байбакова выбор был очевиден — Азербайджанский политехнический институт. Самый престижный вуз республики был создан в 1920 году на базе Бакинского политехнического училища и носил имя одного из двадцати шести бакинских комиссаров Мешади Азизбекова. Более поздние названия АПИ — Азербайджанский нефтяной институт (1930–1934), Азербайджанский индустриальный институт (1934–1959), Азербайджанский институт нефти и химии (1959–1992), Азербайджанская государственная нефтяная академия (с 1992-го).

В 1928 году Байбаков стал студентом. Правда, с тем, что его действительно увлекало, он определился не сразу. Нефтяник — да… Но какая специализация? Ему нравилось «то», «это» и «еще много чего». Все было интересно, все хотелось попробовать. Поучившись на инженерно-строительном отделении, он перевелся на горный факультет. А первоначальный выбор специальности буровика (или, как тогда говорили, бурильщика) изменил в пользу инженера-нефтяника. К завершению учебы он гордился: «кончаю институт… не инженером узкой специализации, а широкой»!

Как в то время учились студенты-нефтяники? В 1929 году в АПИ прошла серьезная реорганизация, вызванная необходимостью форсированной подготовки квалифицированных инженерных кадров, причем в большом количестве. О том, какой дефицит специалистов испытывала нефтянка, красноречиво говорят цифры ведущего треста «Азнефть». По данным предприятия, в конце 1920-х годов на 48 тысяч рабочих приходилось 588 инженеров и техников, что составляло всего 1,2 процента от общей численности. В 1928/29 году нехватка инженеров составляла 570 человек, в 1929/30 году — 675 человек, в 1930/31 году — 817 человек, в 1931/32 году — 922 человека. Отрасль как губка впитывала выпускников профильных вузов. Но разрыв между показателями «потребность — пополнение» только увеличивался.

Было очевидно — нужны срочные меры. Но какие? Прежде

всего изменили сроки обучения. Если ранее инженер готовился пять-шесть лет (а на деле обучение растягивалось до семи-восьми лет — сказывались материальная неустроенность студентов, слабая школьная подготовка), то теперь устанавливался твердый четырехлетний срок. Также вводилась триместровая система. Прием студентов и выпуск специалистов осуществлялся три раза в год.

Учебный план был пересмотрен в пользу приобретения практических навыков. Соотношение между теоретическим и производственным обучением устанавливалось как 55 к 45. Считалось, что если раньше студент по окончании института шел на производство, как на незнакомое ему место, то теперь он, окончив вуз, пойдет на производство, как на свой родной промысел или завод. «Академическая программа, — вспоминал Николай Константинович, — была не столь обширной, как ныне, зато очень насыщена практикой на производственной базе. На месте мы могли конкретно изучить то, о чем нам говорилось на лекциях, увидеть своими глазами, пощупать руками детали».

Наиболее радикальное нововведение — обучение по бригадно-зачетному методу. Один из студентов АПИ лаконично охарактеризовал его так: «Класс разбивался на бригады по 4–5 человек. Проходимые предметы делились на отдельные разделы, которые после прочтения по ним лекций этими группами сдавались доцентам, профессорам. На сдачу очередного зачета шла вся группа. Преподаватель задавал вопросы. Любой из группы мог на них отвечать. Практически отвечать мог один. Зачет засчитывался всей группе».

Разумеется, такой подход больно бил по качеству выпускаемых специалистов. Сколько «неучей» получили тогда дипломы о высшем образовании, мы можем только догадываться… Но было и другое. В таких «бригадах» обязательно появлялись лидеры — их еще называли «буграми». Они тащили на себе всю группу, помогали отстающим. Был ли «бугром» Байбаков? Безусловно. Способный, схватывающий на лету все новое, интеллектуал, он резко выделялся среди сокурсников.

«Хорошей школой для нас, — вспоминал Николай Константинович, — была и общественная работа, многочисленные кружки по интересам, субботники». Будущие нефтяники учились выстраивать отношения в коллективе, работать в команде. Байбаков — секретарь комсомольской ячейки факультета, — как и положено, всегда был в гуще событий, на передовой. Так, среди бумаг нашего героя сохранилась грамота культармейцу. В ней читаем: «Бакинский окружной штаб Культурного похода от имени трудящихся, ликвидировавших в

1929/30 году свою неграмотность, объявляет тебе, как одному из лучших бойцов культурного фронта, свою пролетарскую благодарность. Своим участием в борьбе за грамотность ты дал стране 16 грамотных граждан, активных строителей социализма». Запомнилось, и как строили набережную вдоль Бакинского бульвара. «Весело и дружно спорилось дело, никто не отлынивал от работы, не боялся взяться за тяжелую тачку с землей или лопату», — рассказывал Байбаков. Впоследствии, бывая в Баку, он с большим удовольствием прогуливался по этому красивому затененному зеленью бульвару и вспоминал свою юность.

Где родился — там и пригодился

«Нахожусь я сейчас в самом дурацком состоянии в связи с неопределенностью в моей будущей работе. Где же мое место в Советском Союзе и где должна развернуться моя работа? Вот вопрос, который ежедневно беспокоит меня…»

Нам необыкновенно повезло! Вот они — письма, написанные собственноручно нашим героем в начале 1930-х годов! Спасибо Галине Александровне Байбаковой, племяннице Николая Константиновича, бережно сохранившей свидетельства тех лет. По профессии геолог, кандидат наук, она много лет работала в экспедициях, объездила всю страну, вела научные исследования в Институте нефти и газа имени И. М. Губкина. Галина Александровна сегодня на заслуженном отдыхе, с удовольствием нянчит любимого внука Никиту, а в свободное от этих хлопот время приводит в порядок семейный архив — документы, письма, фотографии… Мы сидим за столом, беседуем.

«Мой отец Александр Константинович Байбаков родился в 1904 году, — рассказывает она о своем отце. — В 14 лет он пошел работать токарем на промысел, затем окончил рабфак и в 1926 году уехал учиться в Московскую горную академию, позднее переименованную в институт. Успешно закончил механический факультет, остался в аспирантуре. Во время учебы он встретил мою маму Арфению Леонтьевну… Она работала секретарем на факультете. Начало семейной жизни положила незамысловатая записка, которую как староста группы папа вложил в журнал, где отмечалось присутствие: „Милочка, пойдем в кино“». Так и пошло — Шура и Мила…

Летом 1931 года Николай навестил брата в столице. Вернувшись, он пишет письмо: «Здравствуйте дорогие москвичи Шура и Мила! Шлю Вам свой горячий и пламенный привет из далеких мазутных Сабунчей. Ну, друзья мои, знал бы что

случится со мной после поездки в Москву, то, наверное, я предпочел бы лучше сидеть дома, нежели скучать так, как я скучаю сейчас по этой „проклятой“ Москве. Честное слово, меня так и тянет как можно скорее вырваться из пределов Баку, куда-нибудь в зелень и на воздух, хотя бы приблизительно напоминающее „Воробьевы горы“. Приехал домой в самую жару и пыльные ветра и, вероятно, эта проклятая погода так подействовала на меня, да еще, как на зло, сумел уже обгореть на солнце и теперь хожу как ошпаренная курица, что, конечно, также сумело отразиться на моем „великолепном“ самочувствии. Но я думаю, что такое состояние мое временное… Я снова войду в колею и начну жить старым порядком. Во всяком случае буду стараться во что бы то ни стало вырваться после окончания института в Майкоп или в крайнем случае в Грозный».

«Во что бы то ни стало вырваться» — когда еще, как не в молодости, ставить перед собой цели, стремиться, добиваться. Творческая беспокойная натура! Он талантлив и честолюбив. Ему так хочется большой жизни, чего-то неизведанного. Но интересы Родины превыше…

Ни в Москву, ни в Майкоп, ни в Грозный Николай Байбаков не едет. Еще до получения диплома в 1931 году он начинает работать на бакинских промыслах треста «Азнефть». Именно здесь добывается большая нефть. Именно здесь куются победы нефтяников. Именно здесь не хватает специалистов-инженеров.

Нефть — самый политический продукт

В конце 1920-х годов СССР берет курс на социалистическую индустриализацию. Поставлена задача в кратчайшие сроки сократить отставание экономики от передовых капиталистических стран и превратиться в ведущую индустриальную державу. «Черному золоту» отводится особая роль. Руководство страны подчеркивает: «Нефть является самым политическим продуктом. Как поставщик тракторного топлива и топлива для автомобилей нефтяная промышленность должна рассматриваться как база индустриализации».

Первая запись в трудовой книжке Николая Байбакова — «инженер по эксплоатации» (так в документе. — *М. С.)*… Он с увлечением входит в курс дела, осваивается на производстве. Его родной промысел — Ленинский, тот, что в Балаханском районе. Название обязывает — все самое передовое, прогрессивное здесь.

1920–1930-е годы — время технического перевооружения отрасли. Общий лозунг — «большевики должны овладеть

техникой!». Еще недавно добыча «черного золота» не требовала столь сложных механизмов. Если повезет — ударит нефтяной фонтан. А если нет — добывать черную маслянистую жидкость будут тартанием — это когда нефть вычерпывается из скважины узким длинным ведром — желонкой. Так было… А теперь? Насосы, электричество, технологические режимы — это уже совсем другое производство! К каждой скважине нужен свой, особый подход — инженерный. Конечно, катастрофически не хватает оборудования и материалов. Но дефицит ресурсов должно компенсировать творческое начало. А это как раз стихия молодых инженеров — таких, как Николай Байбаков.

«Дела идут в гору»

«Мои дела идут в гору, — писал Николай Константинович брату в Москву. — В настоящий момент получил повышение и занимаю пост заместителя заведующего 3-й группы 1-го цеха Ленинского промысла (это бывший IV и V промыслы Балаханского района). Нужно сказать, работа эта требует большой серьезности, так как быть техническим руководителем бывших двух промыслов — дело не совсем простое. Но все же, несмотря на это, я чувствую, что смогу оправдать свое назначение… я свободно вхожу в курс своих дел и, как будто, справляюсь со своей работой. Оклад пока неизвестен, но по всей вероятности буду получать не менее 300 рублей».

Николай Байбаков — грамотный специалист. Для начала он организовывает исследование скважин, ставит опыты по определению рациональных режимов работы глубинных насосов. Позже появляются и первые рационализаторские предложения.

Например, для поддержания и наращивания добычи было начато бурение на кирмакинскую и подкирмакинскую свиты. Дебиты скважин увеличились, но вместе с ними возросла и обводненность продукции: верхние «кирмакинские» воды разрушали тампонажный цемент и попадали в продуктивные пласты. Николай Байбаков предлагает метод «вторичных заливок»: воду «закрывали» цементом, подаваемым под большим давлением. Этот метод получил его имя, но не был запатентован и в мировой практике известен под другим названием.

В дальнейшем Николай Константинович обращает внимание на метод бесструбной эксплуатации, когда вместо остродефицитных насосно-компрессорных труб для подъема нефти используются обсадные колонны. В 1933 году выходит его брошюра «Бесструбная насосная эксплоатация» (так в

источнике. — *М.* С.). В предисловии он отмечает: «Беструбная эксплоатация, выйдя из стадии опыта, нашла теперь широкое промышленное применение, благодаря чему „Азнефть“ получила десятки тысяч метров насосных труб, сэкономленных при внедрении этого способа… Цель данной брошюры — дать простое и наглядное изложение сущности беструбной эксплоатации и, наряду с этим, отметить моменты, на которых изобретательская мысль должна заострить свое внимание».

Активного, энергичного инженера руководство ценит и продвигает. Из помощников заведующего группой его переводят заведующим группой, предоставляют отсрочку от службы в армии. «Дела мои пока хороши и жаловаться на что-либо мне не приходится, — пишет он Шуре и Миле в 1934 году. — Вы по всей вероятности знаете, что сейчас проходит призыв в Красную армию, и в связи с этим я должен вступить в ее ряды, но и в этом году, как и в прошлом, я получаю отсрочку. Директор промысла Крылов не согласился отпустить меня и выхлопотал для меня отсрочку, несмотря на то, что сделать это было трудно. Если в прошлом году было дано отсрочек 40 инженерам и техникам, то в этом году дали всего-навсего 3 отсрочки. Таким образом, наш промысел в связи с этим призывом сильно будет страдать из-за отсутствия молодых технических кадров».

«Купил себе патефон»

Горячка на производстве, авралы. Но маленькие житейские радости не чужды молодому человеку. Из письма брату: «… продолжаю работать в том же духе. С 01.09 вылезли из прорыва и теперь немного отдыхаем. Из новостей могу вам сообщить одно — это то, что я купил себе патефон. Просил пару, но из-за того, что было слишком много кандидатур из нашего начальства, получить два не удалось, но обещание все же получил, и надеюсь, что и для вас патефон будет. Патефон ленинградский, не плохой. Лучше, чем те, которые были в первой партии, и обошелся мне в 150 рублей (патефон, 1000 штук иголок и одна пластинка). В торгсине этот же патефон стоит 450–500 рублей».

Какие мелодии слушал молодой инженер Байбаков? Джаз, ритмы фокстрота, румбы и чарльстона — по популярности им не было равных… «Еще недавно, — удивлялась газета „Комсомольская правда“ в октябре 1934 года, — увидев во сне саксофон или Утесова, музыкальный критик просыпался в холодном поту и бежал в „Советское искусство“ признавать свои ошибки. А сейчас? Сейчас от „Моей Маши“ нет житья. Куда ни

пойдешь, она всюду сидит у самовара… Джаз Утесова, джаз Ренского, джаз Скоморовского…»

В наши дни короткий период 1933–1934 годов историки называют своеобразной оттепелью. Вместо мифических городов-садов и изобильного социализма, обещанных в начале первой пятилетки, советским людям в качестве перспективы стали предлагать вполне понятный перечень потребительских благ: комнату, мебель, одежду, сносное питание, возможности разнообразного досуга. «Красная Россия становится розовой», — констатировала зарубежная пресса. Да и как иначе? Теперь советские женщины могли порадовать себя чулками из искусственного шелка, а молодые люди — джазом и фокстротом. Еще недавно все это считалось идеологически невыдержанным и порицалось за буржуазность.

Все умеренные достижения канули в одночасье. 1 декабря 1934 года при загадочных обстоятельствах был убит первый секретарь Ленинградского обкома и горкома ВКП(б), в прошлом первый секретарь ЦК Компартии Азербайджанской ССР Сергей Киров. Уже через несколько часов официально было заявлено, что он стал жертвой заговорщиков — врагов СССР, а Президиум ЦИК СССР в тот же день принял постановление «О внесении изменений в действующие уголовно-процессуальные кодексы союзных республик». «Следственным властям — вести дела обвиняемых в подготовке или совершении террористических актов ускоренным порядком. Судебным органам — не задерживать исполнение приговоров…» Страну ждали совсем другие, совсем не розовые времена…

В Красной армии

«Жизнь моя была ясна и пряма, — вспоминал Николай Константинович Байбаков. — И все-таки появилась в ней тревожная тень. Она вдруг надвинулась на меня зловещим словом „вредительство“. За вредительство сняли с работы и отдали под суд управляющего трестом „Лениннефть“ Крылова. Та же судьба постигла и многих других известных мне дельных руководителей. На их место приходили новые люди, но и они быстро попадали под подозрение при первых неурядицах на производстве».

Неудачи, аварийные ситуации, невыполнение плановых заданий — все списывалось на вредительство. А тут как раз на промысле Байбакова ЧП. Из-за негодности подъемного оборудования в скважину упали насосно-компрессорные трубы. Друзья под большим секретом предупредили: «Николай, ты под

подозрением». «Неужели кто-то мог подумать, что это произошло по злому умыслу? — удивлялся молодой инженер. — Выходит, что мог. Не зря слушок такой пополз среди людей. Начальство подозрительно косится… А если вдруг еще раз произойдет что-то на производстве? Лучше исчезнуть из поля зрения, уехать куда-нибудь, пусть забудут о тебе, и тучи сами собой рассеются». Удивительное чутье — еще не раз оно спасет жизнь нашему герою.

Не дожидаясь развязки, он отправляется служить в Красную армию. Место назначения — Дальний Восток, Особый 184-й артиллерийский полк.

Согласно официальной военной доктрине, артиллерия — один из важнейших родов войск. Нарком обороны, Маршал Советского Союза Климент Ворошилов подчеркивает: «Наряду с развитием новых боевых средств подавления, таких как танки и авиация, артиллерии всегда уделялось и уделяется большое внимание. Личный состав нашей артиллерии вполне подготовлен и хорошо знает свое дело. Быть хорошим артиллеристом означает быть всесторонне образованным человеком. Пожалуй, ни один род оружия не требует от командира и бойца такой дисциплины ума, воли и знаний, как артиллерия».

Но не только эти качества нужны артиллеристу. «В те годы артиллерия базировалась на конной тяге, — вспоминал Николай Константинович. — Как заправские конюхи, мы ухаживали за лошадьми, старательно чистили их скребницами, засыпали в кормушки сено и овес, купали в местной речонке. На каждую пушку приходилось шесть лошадей. Лошади были терпеливые и доверчивые, и мы привязались к ним всем сердцем…» Уже на втором году службы, когда Николай Байбаков получил офицерское звание, за ним закрепили строевого коня по кличке Каштанка. «Конь был высокий и стройный, — рассказывал Байбаков, — и я, выучившись верховой езде, любил погарцевать на нем и, что греха таить, покрасоваться, ибо и конь мой, как я заметил, любил показать себя, как говорится, и видом, и ходом…»

Воинские учения, ночные дозоры, походы через тайгу в 30—40-градусные морозы… Обстановка на границе тревожная. Как говорится, служба в условиях «если завтра война». «Нелегко пришлось, — вспоминал Байбаков. — Но службу в армии я и поныне вспоминаю как один из лучших периодов моей жизни. Армия помогла мне физически закалиться, выработать выдержку и выносливость, которые потом очень пригодились».

Большие карьеры

Быстро пролетело время. Отслужив, как положено, два года, Байбаков вернулся в Баку.

1937 год… Молох репрессий освобождал места в высших эшелонах управления. Вчерашние лейтенанты получали полки и дивизии, а молодые специалисты — комбинаты и главки.

«В короткий срок все руководители, управляющие, начальники, главные инженеры, главные геологи треста были арестованы и исчезли, — вспоминал главный геолог „Азнефти“ А. Г. Алексин. — Причем, впоследствии, одни посмертно реабилитированы, другие, значительно меньшая часть (может быть единицы), отсидев в лагерях десять и более лет, были освобождены». Кем заменяли выбывших? «Времени для выбора практически не было, — рассказывает Александр Георгиевич. — Назначали людей, на которых нельзя было найти что-то предосудительное».

26-летний Байбаков начал стремительно двигаться по служебной лестнице. Инженер — заведующий промыслом — главный инженер треста «Лениннефть». Все назначения — в пределах одного года.

Его начальник — тоже из молодых. Трест «Лениннефть» возглавлял 29-летний Михаил Андрианович Евсеенко. В 1936 году он окончил Азербайджанский индустриальный институт, пришел на промысел рядовым инженером, а всего через год получил повышение, да не какое-нибудь — руководство крупнейшим трестом! Конечно, опыта маловато. Зато хорошие анкетные данные — из семьи рабочего-железнодорожника, член партии, активный участник общественной жизни.

«Толковый, энергичный молодой человек, хорошо ориентирующийся в новой обстановке, — так характеризовали Евсеенко его подчиненные. — Будучи управляющим трестом и выезжая на промыслы, где знакомился с состоянием дел, принимал самые решительные меры. Никаких объяснений по невыполнению плана добычи не принимал. Требовал выполнения. В случае невыполнения заведующего переводил в старшие инженеры, назначал нового. Новый предпринимал нечеловеческие усилия для выполнения плана Работали сутками, не уходя с промысла. План выполнялся».

Железное правило тех лет: хорошо себя зарекомендовал — переходи на следующий уровень! Поруководив трестом полгода, Евсеенко возглавил Бакинский Совет депутатов трудящихся, а в 1938 году его перевели в Москву. Специалисту с более чем скромным стажем работы в отрасли поручили возглавить Главное управление нефтедобычи Наркомтяжпрома СССР! Вот это карьера! — удивится читатель. Но для того времени ничего

особенного… Кадров не хватало не только на местах, но и в центре.

А после повышения Евсеенко трест «Лениннефть» возглавил Николай Байбаков. «Его работа в „Лениннефти“ характеризовалась не только организаторской, но в большей степени творческой деятельностью. Внешне он выглядел солидно с красивыми и правильными чертами лица, выпуклым и широким лбом, говорящим о большом уме», — вспоминал А. Г. Алексин. Байбаков не давил, не требовал, а старался разобраться, понять, найти решения…

С Михаилом Андриановичем судьба сведет его еще не раз. На протяжении многих лет им доведется трудиться вместе. В 1944–1946 и 1948–1955 годах Евсеенко будет работать заместителем наркома-министра Н. К. Байбакова. А в 1955 году, когда Николая Константиновича назначат руководить Госпланом СССР, он станет его преемником на капитанском мостике нефтяной промышленности.

История про костюм

Работа, работа, работа… Но молодость есть молодость. Несмотря на отсутствие времени, хотелось хорошо выглядеть, нравиться девушкам, пойти вечером в театр или кино.

«Помню, со мной произошел такой случай, — вспоминал Николай Константинович. — В Балаханском театре шла пьеса К. Тренева „Любовь Яровая“, и мы с моим близким другом, главным инженером треста Гургеном Овнатановым собрались на спектакль. Приоделись, я, конечно, в новом костюме. Времени до спектакля было еще много, и мы решили показаться на промыслах в „театральном“ виде, тем более что одна из скважин нас беспокоила. Уже на подходе к ней мы вдруг увидели, что через двадцативосьмиметровую вышку бьет сильная струя нефти — фонтан. Раздумывать и переодеваться было некогда. В чем были, в том и полезли вместе с двумя рабочими перекрывать фонтан. О спектакле, конечно, сразу забыли. „Плакал“ мой костюм. Вконец был испорчен и костюм Гургена…»

Работа на износ? «Так стали говорить уже позже, — много лет спустя размышлял Байбаков, — а тогда мы просто целиком были поглощены делом, которым были заняты».

Главный инженер Гурген Овнатанов, главный геолог Александр Алексин, заведующий промыслом Муса Байрамов — молодой интернациональный коллектив треста «Лениннефть». Трудяги, энтузиасты. Но, к сожалению, далеко не все зависело от

них…

К нам едет Каганович!

1937-й — год окончания второй пятилетки. Страна рапортует о досрочном выполнении и перевыполнении плановых заданий. Но в нефтяной промышленности — полный провал. Вместо 44 миллионов тонн «черного золота» добыча нефти по итогам года составила всего лишь 28,5 миллиона тонн. Главный добывающий район страны — Баку выполнил план лишь на 75,4 процента. По остальным предприятиям ситуация еще хуже — процент выполнения плана на порядок меньше.

Руководство страны бьет тревогу… Нужны кардинальные меры, чтобы не сорвать индустриализацию и поднять добычу «черного золота». Чтобы разобраться на месте, по совету Иосифа Сталина в Баку выезжает высокое начальство и лично нарком тяжелой промышленности СССР Лазарь Каганович… Человек, которому предстоит круто изменить судьбу нашего героя!

Глава третья
ЖЕЛЕЗНЫЙ НАРКОМ

Однажды внучка Маша спросила Николая Константиновича: «Дед, а кого ты больше всех боялся?» Ответ удивил: «Кагановича!» Неужели того самого? Лазаря Моисеевича? И чего его бояться. Маша знала, вот уже много лет он жил в добровольном затворничестве в квартире на Фрунзенской набережной и получал персональную пенсию. Тихо, скромно, не привлекая внимания. Вот только все время писал письма с просьбой восстановить его в партии, из которой был исключен в 1962 году. Но и это делал тихо, скромно. Ответов, ни положительных, ни отрицательных, не получал. И все равно продолжал писать. Писал вплоть до того, пока не умер 25 июля 1991 года… На 98-м году жизни.

Сталинский прораб

«Стоит мне пошевелить пальцем, и тебя тут же пошлют гнить на Колыму…» Подчиненные знали — всесильный Каганович не шутит. Выходец из бедной еврейской семьи, человек, не получивший никакого образования, сапожник по профессии, он сделал головокружительную карьеру. Возглавлял ЦК партии на Украине, непосредственно руководил коллективизацией, был первым секретарем Московского комитета ВКП(б). Столица запомнила его по взрыву храма Христа Спасителя и постройке московского метрополитена, который до 1955 года носил имя Кагановича. В 1935 году его назначили наркомом путей сообщения, а спустя два года — поручили и всю тяжелую промышленность — Наркомтяжпром. Транспорт, топливо, металлургия, машиностроение — Лазарю Моисеевичу все по плечу… «Железный нарком»!

Фирменный стиль Кагановича — всесоюзные совещания. Сегодня собирается актив строителей, а завтра он едет в Донбасс к угольщикам. «Надо рукой пощупать, живых людей посмотреть, изучить дело», — говорит Лазарь Моисеевич. Металлурги, энергетики, химики… В феврале 1938 года дело доходит и до нефтяников. Каганович выезжает в Баку — в нефтяную столицу Советского Союза.

«Мы требуем правдивого рассказа…»

Мы направляемся в Российский государственный архив социально-политической истории — РГАСПИ. Большая Дмитровка, 15. Самый центр Москвы. Внушительное серое здание. На фасаде — барельефы Маркса, Энгельса, Ленина. Ранее здесь располагался Центральный партийный архив — ЦПА. Нас интересует фонд документов Кагановича.

Консультация с работниками архива, изучение описи. И вот то, что мы искали — речь Лазаря Моисеевича на Всесоюзном совещании нефтяников в Баку 19 февраля 1938 года. Полный текст выступления: более 100 машинописных листов (Ф. 81. Оп. 3.Д. 363).

Начинаем читать… «Появление товарища Кагановича в президиуме делегаты совещания встречают бурными и продолжительными аплодисментами, переходящими в овацию. Со всех концов зала несутся возгласы: „Да здравствует товарищ Каганович! Ура!“»

Мы знаем, что среди аплодирующих — и наш герой, Николай Байбаков. Он ловит каждое слово наркома. Да и как иначе? «Наше совещание имеет очень большое значение не только для текущей жизни нефтяной промышленности, не только для текущего выполнения плана, — говорит Лазарь Моисеевич, — но и для судеб дальнейшего развития нефтяной промышленности на длительный период».

Речь наркома продумана. «Мы собрали совещание в Баку, а не в Москве… — Каганович отдает должное принимающей стороне. — Баку остается не только самым крупным, но и самым культурным центром нашей нефтяной промышленности… Здесь центр опыта, накопленного десятками лет. Кроме того, Баку и его партийная большевистская организация имеют свои замечательные традиции. Это крупнейший революционный центр нашей страны… это крепость большевизма… Ее создавал, укреплял, закалял лучший, величайший человек мира, руководитель и учитель пролетариата нашей страны и всего мира… товарищ Сталин».

Высокую оценку дает нарком и родному тресту Байбакова: «Вот мы ездили… сделали общий обзор территории Баку, его промыслов, в некоторых трестах были непосредственно, потом посетим и другие. Здесь, пожалуй, больше новых скважин, чем старых. То, что делает Ленинский район в старых местах, — он превращает старые места в новые». Но Каганович — не нефтяник, и профессионалы это чувствуют. Как не удивиться, например, такому пассажу Лазаря Моисеевича: «Я вам скажу, что нефтяное дело на меня произвело такое впечатление… я бы сказал, что труд не тяжелый, приятный… У вас все время на воздухе, вы

должны быть самыми здоровыми людьми».

Особое внимание, по мнению Кагановича, следует обратить на скважинный фонд: «Первым и решающим вопросом является скважина, как основной источник нефти… Это есть государственное добро, в нее вложили кровные рабочие и колхозные копейки… Любите эту скважину, она вас кормит, она кормит государство, это наша дойная корова и сколько бы она молока ни давала — много ли, мало ли, она наша, она нам молоко дает, она нам нефть дает и мы ее любить должны, а не преступно, легкомысленно к скважине относиться».

Волнует Лазаря Моисеевича и кадровый вопрос: «…кадры нужно немножко перераспределить. Я считаю, что в Баку кадров много и замечательные люди. Я не собираюсь паники нагонять на вас, бакинцы, не собираюсь производить черный передел… вы можете сидеть уверенно, но частично мы должны будем инженеров и техников послать в новые районы».

Обличительные речи наркома выдержаны в духе времени: «Конечно, 1937 год не случайный, его готовили вредители… Но им не удалось подорвать нас в такой мере, как они хотели… Несмотря на злостные действия врагов, которые сидели в нефтяной промышленности, сила массы нефтяников, сила рабочего класса, сила низовых и средних командиров оказалась крепче».

«Нефть нам нужна, — объясняет Каганович, — горючее нам нужно, моторизация растет, — дело это гражданское, хозяйственное и оборонное. Перспективы для нефтяников гигантские, ну прямо захватывающие…» Поэтому необходим откровенный разговор: «Здесь собрались лучшие люди нефтяной промышленности. Нам нужно вскрыть недостатки… Мы не требуем самобичевания, нам не нужна истерическая самокритика, мы требуем честного правдивого рассказа того, что есть и в чем недостатки…»

«Разрешите объявить наше совещание открытым, — подытоживает Каганович. — Порядок у нас будет такой: никаких докладов не будет, мы начинаем прямо с прений. Поэтому просьба записываться. Вопрос, стоящий у нас в порядке дня, — это об обеспечении выполнения плана 1938 года и улучшении работы нефтяной промышленности».

Тулон Байбакова

Тулон… Город-порт во Франции, неприступная крепость. Неприступная? Но только не для Наполеона Бонапарта. В 1793

году он громит восстание роялистов в Тулоне. И с этого момента начинается его стремительное восхождение… Отныне Тулон — символ, некая отправная точка большого пути.

Для Байбакова Тулон — его речь на Всесоюзном совещании нефтяников. «Как управляющий трестом, — много лет спустя, вспоминал Николай Константинович, — я рассказал об опыте работы своего коллектива, о борьбе с обводнением скважин, внедрении новой техники… Честно и прямо, не кривя душой, сказал я и о недостатках в работе, о недочетах, тормозящих развитие нашего треста. Чувствовалось, что зал слушает меня внимательно, понимающе и сочувственно. Слушал и нарком Л. М. Каганович, упершись заинтересованным взглядом в меня, порой что-то записывая на листе бумаги».

Все по делу, конкретно, профессионально. Ничего удивительного, что молодой нефтяник произвел хорошее впечатление. Через два месяца после совещания его пригласили к хозяину республики — первому секретарю ЦК Компартии Азербайджанской ССР Мир Джафар Багирову. Тяжелый, из-под стекол роговых очков, взгляд, низкий голос. Чай, несколько малозначащих фраз и… «Приказом наркома тяжелой промышленности товарища Кагановича Вы назначены начальником недавно созданного объединения „Востокнефтедобыча“ в Куйбышеве». Как снег на голову!

От судьбы не уйдешь

В семейном архиве Николая Константиновича Байбакова сохранился примечательный документ — его стипендиальное обязательство. Когда он учился в институте, действовала система, при которой половина учащихся получала государственные стипендии. А половина — стипендии в виде контрактаций по договорам с предприятиями. В последнем случае выплаты были более высокими — «не ниже двойного размера государственной стипендии», но по окончании учебы вложенные в обучение средства выпускник должен был вернуть предприятию путем отработки по специальности. Так, в стипендиальном обязательстве Николая Байбакова указывалось: «трест „Уралнефть“ предоставляет мне хозяйственную стипендию в размере 90 рублей в месяц».

Ну и что? — спросит читатель. При чем здесь «Уралнефть»?! Мы ведь знаем, что после института Николай Байбаков никуда отрабатывать стипендию не поехал, остался в родном Баку! Так-то оно так. Но дело в том, что именно трест «Уралнефть» в 1932

году был преобразован в трест «Востокнефть», который в 1938 году превратился в объединение «Востокнефтедобыча»… Как говорится, от судьбы не уйдешь!

«Второе Баку»

Перед объединением «Востокнефтедобыча» и его начальником Байбаковым были поставлены серьезные задачи: геологоразведка, бурение, организация нефтяных промыслов. Сибирь, Казахстан, Урало-Поволжье — есть где развернуться… Руководство страны понимало — война не за горами. Нужны были срочные меры, чтобы диверсифицировать географию нефтяной промышленности.

Делать ставку предлагалось на Волго-Уральский регион. Нефть здесь была обнаружена в 1929 году. «Черное золото» добывалось из пермских и каменноугольных отложений и объемы были пока не велики. В 1938 году добыча составила 1 миллион 299 тысяч тонн нефти или 4,04 процента общесоюзного показателя. Основные объемы обеспечивал трест «Башнефть» (1 миллион 150 тысяч тонн или 3,58 процента соответственно). Но главным преимуществом являлось расположение нефтеносного района. «Если взглянуть на карту, — описывал достоинства Урало-Поволжья академик И. М. Губкин, — то можно видеть, что этот район покрыт сетью железнодорожных и водных путей сообщений, что обеспечивает самые широкие возможности вывоза нефти в любом направлении и такие же возможности для снабжения промыслов всем необходимым». В марте 1939 года XVIII съезд партии постановил: «Создать в районе между Волгой и Уралом новую нефтяную базу — Второе Баку».

В брошюре «Второе Баку», опубликованной в том же году, Николай Байбаков отмечал: «Мы далеко еще не знаем точных контуров этой громадной вновь открытой нефтяной сокровищницы. Вполне точно может быть названа только одна граница этих месторождений — восточная, Уральский хребет. Что касается границ западной, северной и южной, то они условны. Обнаружены многообещающие признаки нефти в Саратовской области; открываются широкие перспективы развития нефтяных месторождений в Татарии. Рождаются новые нефтяные участки в Прикамье». Как же прав был Николай Байбаков… Эти предположения не только полностью подтвердятся, но превзойдут даже самые смелые прогнозы. Только будет это позже, в годы суровых для страны испытаний.

Первый нефтяной нарком

Наркомтяжпром — гигантская структура, в руках которой стратегическое и оперативное управление всей тяжелой промышленностью. Как везде успеть? Как вникнуть в специфику каждого направления? Каганович, конечно, старался. Но задача эта была непростая. Советская индустрия стремительно набирала обороты.

Январь 1939 года — спасительное решение. Наркомтяжпром был разделен на шесть наркоматов: Наркомат топливной промышленности, Наркомат черной металлургии, Наркомат цветной металлургии, Наркомат электростанций и электропромышленности, Наркомат химической промышленности и Наркомат промышленности строительных материалов. Сохранив пост наркома путей сообщения, Лазарь Моисеевич оставил за собой топливные вопросы… Казалось бы, почему именно эти направления? Ничего удивительного: транспорт и топливо — две стороны одной медали. Их развитие взаимосвязано, обусловлено успехами и неудачами друг друга.

Но специализация высших органов управления народным хозяйством продолжалась. Это объективная необходимость. Существующие структуры были слишком громоздки, неповоротливы, что недопустимо в условиях административной системы. 12 октября 1939 года Народный комиссариат топливной промышленности разделили на два наркомата — нефтяной и угольной промышленности. Для Кагановича следует новое назначение. Он становится нефтяным наркомом — первым в истории страны наркомом нефтяной промышленности.

Деловой разговор

1940 год. Кабинет Лазаря Моисеевича. Массивный дубовый стол, покрытый толстым стеклом, гора телефонов, портрет Сталина… В комнате — два человека. Сам нарком и его заместитель Николай Байбаков.

Байбаков — выдвиженец Кагановича. Это он, «железный Лазарь», заметил в Баку молодого управляющего трестом, «дал» ему объединение в Куйбышеве, а потом перевел в Москву, назначив начальником главка по добыче нефти в восточных районах, а затем и своим замом. Это ему он всем обязан.

— Лазарь Моисеевич, опять по вине Наркомата путей сообщения сорвали отправку нефти из Ишимбая, не подали цистерны, остановили промыслы…

— А ты там был?

— Я не был, Лазарь Моисеевич. Но по телефону говорил… должных мер не приняли.

— Черт бы вас побрал! — разъяренно кричит Каганович. — Это бюрократизм — говорить только по телефону! Надо съездить туда! Или вызвать сюда! Я, что ли, за всех вас должен работать?!

Голос наркома звенит, губы нервно дрожат, пальцы сжаты в кулаки. В ярости он хватает Байбакова за грудки и с бешеной силой отбрасывает. Хорошо, тот успел ухватиться за край стола, а то наверняка бы упал.

— Немедленно поезжай в наркомат. И чтоб цистерны были!

Лазарь Моисеевич в ярости. Со всего маху он бьет телефонной трубкой об стол, разбивая в очередной раз толстое стекло вдребезги. Деловой разговор окончен!

Под началом Кагановича

По словам самого Байбакова, работать под началом Лазаря Моисеевича было непросто. Это был руководитель силового стиля. Продвинет любое решение, достанет средства… Но «ему ничего не стоило, — рассказывал наш герой, — грубо и часто ни за что обругать, обидеть и оскорбить подчиненного. А необузданная вспыльчивость зачастую вредила и делу. Мог он, толком не разобравшись, под влиянием минуты подмахнуть приказ о снятии с должности лично ему не угодившего, но дельного работника… грозил карами и тюрьмой… И это были не пустые слова».

Как у заместителя наркома, у Байбакова был широкий круг обязанностей. «Каждый день, — вспоминал Николай Константинович, — приходилось вертеться в адском кругу неожиданно возникающих и всегда неотложных дел, нужно было везде успеть, исправить недочеты, помочь и техникой, и людьми, часто в авральном порядке».

Работа требовала много сил и нервов. Громадные физические и психологические перегрузки. Распорядок дня такой, что приходилось дневать и ночевать в наркомате. «Обычно в 4–5 часов утра, — рассказывал Байбаков, — Поскребышев, заведующий Секретариатом ЦК ВКП(б), звонил по телефону членам Политбюро и сообщал, что Сталин ушел отдыхать. Только после этого расходились по домам Берия, Маленков, Молотов и другие члены Политбюро. Каганович, следуя этому режиму работы, по обыкновению ночью собирал нас и давал задания подготовить к утру ту или иную справку или записку по

интересующему его вопросу. Он уезжал, а мы весь остаток ночи спешили составить эту справку или докладную и тут же, уже ранним утром включались в свою повседневную работу. Но к 11 часам, к приезду Кагановича, требуемые им бумаги лежали на столе»…

В начале июля 1940 года Лазарь Моисеевич собрал ответственных работников наркомата и объявил — с должности руководителя нефтяной промышленности он уходит. У него, как у заместителя председателя СНК и наркома путей сообщений, слишком много обязанностей. «Вместо себя оставляю на хозяйстве первого зама Ивана Корнеевича Седина», — попрощался Каганович.

Так сложилось, что под началом «железного наркома» Николай Байбаков проработал совсем недолго. Конечно, его учителем и наставником Лазарь Моисеевич не стал. Слишком грубый, вспыльчивый, непрофессиональный… Слишком, «железный», что ли? Кажется, именно поработав с Кагановичем, Николай Константинович старался придерживаться прямо противоположных методов. Всегда сдержанный, внимательный к собеседнику, ценящий в первую очередь профессиональные качества, а не личную лояльность — таким запомнился Байбаков людям, которые его знали… Но именно Каганович дал ему путевку, шанс в жизни. Именно Каганович закалил его, научил концентрироваться, работать 24 часа в сутки и держать удар. Что и говорить, «железная школа»!

«И примкнувший к ним Шепилов»

В июне 1957 года на политическом олимпе разгорелись нешуточные страсти. Попытка сместить первого секретаря ЦК КПСС Н. С. Хрущева на заседании Президиума ЦК обернулась прямо противоположным результатом. Собранный в чрезвычайном режиме Пленум осудил фракционную антипартийную группу и вывел из состава ЦК В. М. Молотова, Л. М. Кагановича, Г. М. Маленкова и «примкнувшего к ним» Д. Т. Шепилова.

Казалось, страсти уже улеглись. Но неожиданно Николаю Константиновичу позвонила секретарь ЦК Екатерина Алексеевна Фурцева (она горячо поддержала Хрущева в те драматические дни) и передала просьбу Никиты Сергеевича: Байбакову, как бывшему заместителю Кагановича, поручалось доложить о решении Пленума на партийном собрании предприятия, где Лазарь Моисеевич состоял на учете около тридцати лет. Конечно,

отношения с Кагановичем у него были непростые. Байбаков помнил, как тот «тряс его за грудки», как неоднократно грозился отправить на Колыму, скольких людей он пересажал… Но разве мог он забыть, что именно этот человек дал ему путевку в большую жизнь?

«Я основательно подготовился к этому собранию, — вспоминал Байбаков, — взял из архива некоторые материалы, связанные с его деятельностью на посту наркома топливной промышленности и наркома железнодорожного транспорта. После моего доклада слово предоставили Кагановичу. Перед собранием предстал сутулый, с обвисшими плечами, совершенно сломленный человек без вызова в глазах. У него нашлись силы признать решение ЦК правильным… Но Каганович попросил его из партии не исключать и не высылать из Москвы. А затем, отыскивая глазами знакомые и сочувствующие лица в зале, стал перечислять, кому и что хорошее сделал когда-то: одному помог получить жилье, сыну другого содействовал в поступлении в институт, третьему устроил путевку в санаторий, четвертого продвинул по должности, — и всех по фамилии, а иных и по имени-отчеству… Это, безусловно, повлияло на настроение упомянутых в его речи людей, некоторые заколебались, — людские сердца отзывчивы на добро, — а две женщины даже прослезились и, не выдержав, покинули зал… Что и говорить, мне пришлось снова рассказывать людям о том вреде, который причинил Каганович многим и многим работникам топливной отрасли и транспорта. Я зачитал некоторые приказы об отстранении от должности и аресте честных людей, известных многим из сидящих в зале. Зачитал страшные „расстрельные“ резолюции… После второго моего выступления из зала раздались требования исключить Кагановича из партии. Но таких голосов было явно недостаточно для перевеса над упорно молчащими, поколебленными „раскаянием“ Кагановича. И при голосовании было принято решение — из партии его не исключать. И только в 1962 году, на основании новых, еще более разоблачительных документов, доказывающих особую личную причастность Кагановича к беззакониям, он уже на бюро Московского горкома был исключен из партии…»

Выполнил ли Байбаков задание Фурцевой и Хрущева? И да, и нет. Как верный солдат партии, он выступил перед собранием — конкретно, аргументированно, опираясь на документы. Но в Кремле нужен был результат, а партийный билет у Кагановича в 1957 году все-таки остался! Каким бы кровавым палачом ни был Лазарь Моисеевич, сам Байбаков не взял грех на душу. В любой даже самой сложной ситуации он был верен себе и оставался

прежде всего человеком. Слишком хорошо он помнил, чем обязан «железному наркому».

Много лет спустя

А много лет спустя, когда страсти давно минувших лет улеглись, Николай Константинович был одним из немногих, кто навещал затворника Кагановича.

Друг Байбакова великий геолог Фарман Курбанович Салманов вспоминал: «Однажды зашел в гости к Николаю Константиновичу Байбакову на его подмосковную дачу в „Лесных далях“. К тому времени Николай Константинович уже был на пенсии. Посидели, поговорили, вышли погулять и тут Николай Константинович неожиданно мне предлагает:

— Фарман, давай навестим Кагановича, а то я у него уже давно не был.

— Как навестим? — удивился я.

— А он здесь неподалеку живет, пошли.

Лазарь Моисеевич, которому тогда уже было за девяносто лет, сидел в кресле на веранде. Подслеповато щурясь, он по голосу узнал входившего Николая Константиновича.

— А, это ты, Байбаков, заходи, — непривычно делая ударение на первом слоге, пригласил он. — А кто с тобой?

— Геолог Салманов, Лазарь Моисеевич.

— Знаю, знаю такого… Он в Тюмени нефть нашел, милости прошу…

Потом мы гуляли по уютным аллеям. Лазарь Моисеевич неторопливо, мелкими шагами шел, часто останавливаясь, чтобы перевести дыхание. Его бережно поддерживала под руку уже пожилая дочь. Мы ему рассказывали о сегодняшнем дне, он нам — о вчерашнем».

Глава четвертая
СУДЬБА

Всему свое время

Однажды в ходе рабочего заседания нарком Каганович без намека на шутку вдруг обратился к присутствующим: «Вот у нас молодой человек — Байбаков: ему уже скоро двадцать девять, а он до сих пор не женат». «Молодой человек» попытался возразить: «Лазарь Моисеевич, но я же все время на работе…» Окинув неженатого заместителя цепким взглядом, Каганович сделал широкий жест: «Ладно, Байбаков, чтобы в субботу вечером не работал».

«А у меня на примете уже давно была одна симпатичная девушка, — вспоминал Николай Константинович. — Встречались мы с ней второпях, мельком, я и сам не знал толком, всерьез ли она нравится мне. Не было времени разобраться. Но в первый же свободный субботний вечер после полученного мной „благословения“ Кагановича я встретился с ней, решив познакомиться с ее родителями. Перед этим, согласно заведенному в наркомате порядку, сообщил секретарю, куда ухожу, и назвал номер телефона той квартиры».

Жениха встретили радушно, накрыли стол. Только стали рассаживаться, как вдруг телефонный звонок — Байбакова срочно вызывают в наркомат. «И начались дни такой запарки, что стало не до свиданий, — рассказывал Николай Константинович о своей попытке жениться. — Как-то незаметно эта девушка отошла на второй план, забылась. Некогда было горевать и даже вспоминать о несостоявшемся сватовстве. Видно, так бы и остался я холостяком, если б не нашлась невеста совсем рядом здесь же, под крышей наркомата…»

«Садитесь, Клава, обедать со мной!»

Как-то раз в комнату отдыха, где в тот момент обедал Байбаков, вошла девушка. «Новенькая», — подумал он. На вид ей было лет двадцать, аккуратная, строгая, но очень миловидная. Пока подписывал срочные документы, выяснил — девушку звали Клавой, она недавно окончила инженерно-экономический институт и работала референтом заместителя наркома по

строительству.

«Чем-то она меня сразу тронула, — вспоминал Николай Константинович, — и совершенно неожиданно для себя я предложил первое, что пришло в голову — глупее, как говорится, не придумаешь: „Садитесь, Клава, обедать со мной!“». Обедать конечно же она отказалась. Но молодой человек не отступил: «Ну, если не хотите обедать, тогда вечером приглашаю вас в кино. Пойдете, а?» И Клава согласилась…

Зеркало души

«Моя мама Клавдия Андреевна Сидорова родилась 5 января 1915 года в деревне Харинки близ города Юхнов Тульской губернии», — рассказывает нам Сергей Николаевич Байбаков. Деревенская? — удивляемся мы. Совсем не похожа. Мы смотрим старые фотографии. У Клавдии Андреевны — миниатюрная фигурка, точеные черты лица, высокий лоб и удивительно красивые восточные глаза.

«Может быть, это потому, что мама была на четвертушку татаркой? — предполагает Сергей Николаевич. — Рассказывают, что как-то мой прадед Сидоров ушел за длинным рублем на заработки. А по осени привел жену-татарку. Где он ее нашел, никто не знал. Тогда деревня собралась на сход и решила не пускать татарку. А прадед не отступил. „Я, — говорит, — ее не брошу, она умная и красивая“. И построил новый дом за околицей».

Еще раз мы разглядываем черно-белые фотокарточки Клавдии Андреевны. Действительно, необыкновенные глаза — с поволокой, немного грустные и в то же время с какой-то хитринкой. Открытый, добрый и улыбающийся взгляд. Что и говорить, не обратить внимания на Клавдию Андреевну было трудно.

На Таганке

Москва, декабрь 2009 года. Телефонный звонок: «Галина Дмитриевна, хотелось бы встретиться и побеседовать с Вами о Клавдии Андреевне…» — «Конечно, приезжайте в любое время, я с удовольствием расскажу о тете Клаве!» Признаться, немного тревожно. Племяннице Клавдии Андреевны уже немало лет. Кто знает, как сложится беседа?

Но опасения напрасны. Звонок в дверь. И передо мной

обаятельная, цветущая, жизнерадостная женщина. Скажу честно, после интервью и уходить-то не хотелось… Так было интересно, уютно и хорошо. К тому же меня напоили вкуснейшим чаем с цикорием — говорят, его очень любил Николай Константинович.

«Мой отец — старший брат Клавдии Андреевны, а мама Галина Сергеевна Зимина училась с тетей Клавой в одном классе. Они были близкими подружками», — начинает свой рассказ Галина Дмитриевна Калюжная и показывает школьную фотографию. На ней шесть девочек в школьной форме. Белые воротнички, короткие стрижки. Вот мы узнаем Клаву, а вот и Галя Зимина. Московские школьницы. Клава живет на улице Большие Каменщики, а Галя — на Таганской площади.

«Так сложилось, — рассказывает Галина Дмитриевна, — что мама родила меня, когда училась в 10-м классе. При родах у нее случилось заражение крови, и она умерла. С отцом они не были расписаны». Что делать с девочкой? На семейном совете решили — из роддома Галю заберет бабушка Екатерина Васильевна Зимина, но и Сидоровы не останутся в стороне, будут участвовать в воспитании, помогать, чем смогут.

Так и пошло. Маленькая Галя жила на два дома — то на Таганской площади, то на Больших Каменщиках. Хорошо запомнила она дедушку Андрея Васильевича Сидорова. Он был главным инженером крупных строек — мотался в Свердловск, Воронеж. А когда приезжал домой, обязательно спрашивал внучку: что ты хочешь? С большим удовольствием они шли в рыбный магазин, каждый раз покупали икру. Не чаяла души в Гале и бабушка Прасковья Григорьевна. Но особенно любила ее тетя Клава, подруга мамы — играла с девочкой, баловала ее, водила на прогулки.

Именно так девятилетняя Галя и стала невольной свидетельницей начала романа Клавдии Андреевны и Николая Константиновича. «В чудесный воскресный день мы пошли гулять, — вспоминает Галина Дмитриевна. — Когда подошли к кинотеатру „Таганский“, тетя Клава сказала, что мы сегодня будем кататься на машине. Тут же подъехал большой черный автомобиль. На заднем сиденье сидел мужчина. Мы поздоровались, познакомились и поехали. Для меня это было очень волнительно. Все равно что приключение какое-то… Тетя Клава и мужчина разговаривали о чем-то своем. А я как зачарованная смотрела в окно. Помню, мне сказали, что мы сейчас поедем под мост и мне почему-то стало очень страшно». Дома Прасковья Григорьевна все удивлялась: и где это гуляли ее девочки, почему от них так пахнет бензином? Но девочки сначала молчали как партизанки, а потом отговорились тем, что ходили

играть в парк.

«Вот моя рука»

Узнав, что Байбаков встречается с девушкой, нарком Каганович решил помочь. Управляющий делами достал два билета в театр. «После спектакля, — вспоминал Николай Константинович, — была не была — я пригласил Клаву в ресторан, заказал кахетинского вина и, обязав себя быть решительным, сказал ей: „Вот что, Клава. Нет у меня времени на ухаживания. Совсем нет. И если я тебе нравлюсь — то вот моя рука. А если нет — прогони меня сейчас же“». Девушка попросила время на раздумье. Байбаков согласился: «Полчаса».

«Не помню, что думал и чувствовал я, говоря так. Но говорил не в шутку, а вполне серьезно. Я знал, что такого удобного случая для того, чтобы объясниться с Клавой, может, долго не будет. И еще я знал, кому даю такой срок на обдумывание, видел по ее глазам, по всему милому, доверчивому облику. Клава — свой, надежный человек, она понимает, в каком сверхжестком режиме времени я живу, у нас — общие мысли и заботы».

«Здравствуйте, мама!»

Поздним мартовским вечером 1940 года в квартире Сидоровых раздался звонок. Маленькую Галю уже уложили спать, но она слышит: трубку берет дедушка, что-то быстро говорит, а потом в доме начинается такое… «Всю ночь никто не спал, — вспоминает Галина Дмитриевна. — Оказывается, звонила тетя Клава и сказала, что не придет ночевать. „Дочь сошла с ума, как она могла! Он занимает такое положение! Обязательно ее бросит!“ — возмущались бабушка и дедушка».

Ночь пережили кое-как. Утром Андрей Васильевич ушел на работу. Прасковья Григорьевна с Галей остались дома. «Помню, я сидела у окна, — рассказывает Галина Дмитриевна, — и вижу, идут тетя Клава и тот мужчина, с которым мы катались на машине. Я как закричу: „Вот они!“ Бабушка, конечно, удивилась: „А ты откуда знаешь?“ И бросилась убирать валенки в прихожей».

Настроена Прасковья Григорьевна была решительно, сердилась: не ночевать дома — что это еще такое! Звонок, она открыла дверь… А перед ней счастливая молодая пара — дочь и… «Здравствуйте, мама!» — говорит мужчина. Сердце Прасковьи Григорьевны дрогнуло.

Оказывается, Клава и Николай уже были в загсе, расписались… Вот свидетельство о браке: «Гражданин Байбаков Николай Константинович и Сидорова Клавдия Андреевна вступили в брак седьмого марта 1940 года, о чем в книге записей актов гражданского состояния проведена соответствующая запись. Фамилия жены после заключения брака — Байбакова».

Весь день молодые провели на Больших Каменщиках. Вечером новоиспеченный муж поехал в наркомат. А Клава осталась дома. И опять ночью никто не спал, обсуждали «событие». «Все-таки он такой большой человек, а ты — простой инженер. Как это все будет», — беспокоились родители. Но, глядя на счастливую дочку, понимали: все будет хорошо!

Свадьба в Томилине

Расписаться-то расписались! А как же свадьба? «С этим лучше не тянуть. Отметим в ближайшее воскресенье, позовем родных и друзей», — решили молодожены. За организацию праздника взялся Николай Константинович.

«Свадьбу гуляли в Томилине, — вспоминает Галина Дмитриевна. — Это был дом отдыха нефтяников. Там были построены два больших корпуса, а чуть в стороне — шесть дач. Дяде Коле была отведена дача № 1».

В большом зале поставили столы, включили патефон, стали собираться гости… Многочисленная родня — Байбаковы, Сидоровы, коллеги по наркомату — Юлий Боксерман, Вартан Каламкаров, Владимир Беленький. Все с супругами. Танцы, веселье… Только вот жениха все нет и нет.

«С утра я был в наркомате, уверенный, что к пяти часам вечера освобожусь, — рассказывал Николай Константинович. — Однако во второй половине дня Каганович вызвал меня на совещание. Вот уже и пять часов… Гости, конечно же, собрались… Как быть? Что предпринять? Я сидел как на горячих углях. Но ведь обсуждали-то проблемы насущные, от решения которых зависело многое в работе, те, в которых я был кровно заинтересован, и без меня, моих ответов, моих проектов совещание во многом лишалось смысла. Никак не мог я уйти, отпроситься с совещания и по самой уважительной причине. Вот пробило шесть часов, а совещание продолжалось. Управляющий делами решился напомнить Кагановичу: „Лазарь Моисеевич, у Байбакова сегодня свадьба. Надо бы его отпустить“. — „Да? — рассеянно произнес Каганович. — Хорошо. Мы это сделаем“. — Он кивнул и тут же продолжил разговор о деле. Совещание

закончилось в семь часов, и только к восьми часам я добрался до дачи».

В Томилине уже заждались. Когда приехал жених, тут же сели за стол. Молодых поздравили, закричали «Горько!». «Я выпил рюмку водки, — вспоминал Николай Константинович, — и сразу же, чего со мной никогда не было ни прежде, ни потом, у меня вдруг зашумело в голове и все поплыло перед глазами».

— Клава, мне плохо… Не могу. Пойду лягу.

— Коля, неудобно, свадьба у нас, гости.

Когда на следующее утро он проснулся, был изумлен. Мало того что проспал собственный праздник, так еще и о гостях не позаботился. «Дядя Коля заказал всем номера в доме отдыха, — вспоминает Галина Дмитриевна, — но так как он не успел никого предупредить, то гости ночью разъехались. Дядя Коля очень расстроился». Но рядом был дорогой и любимый человек — Клава! Жизнь была прекрасной и замечательной.

Счастливые дни

После свадьбы молодые зажили большой дружной семьей, с шумными компаниями, праздниками. На даче всегда были гости. Клавдия Андреевна — приветливая и радушная хозяйка — наслаждалась ролью жены и обустраивала мир вокруг своего домашнего очага.

Летом 1940 года молодожены поехали в Баку. Николай Константинович познакомил Клаву с родителями. Встреча прошла удачно. Старикам девушка понравилась. Только мама Марья Михайловна ахнула: «Какая хорошенькая, но какая маленькая!» Роста Клавдия Андреевна и впрямь была небольшого — 155 сантиметров… «Как же эта малышка будет рожать детей», — беспокоилась потенциальная бабушка. Но волновалась она зря.

Клавдия Андреевна подарила Николаю Константиновичу дочку и сына. Татьяна появилась на свет 6 февраля 1941 года. А в конце войны родился Сергей. День его рождения — 17 апреля 1945 года.

Дети пошли по стопам отца. Татьяна, очень способная, одаренная девушка, окончила школу с золотой медалью и в 1958 году поступила в Московский нефтяной институт имени И. М. Губкина на технологический факультет. После института она работала в НИИ нефтехимического синтеза, где в 1967 году защитила кандидатскую диссертацию на тему «Исследование в ряду моносилоциклоалканов». С 1970 года работала во

Всесоюзном научно-исследовательском институте топливно-энергетических проблем, который возглавлял Сергей Николаевич Ятров. Говорят, что в институте Татьяну Николаевну очень любили и уважали.

Сын Сергей унаследовал семейный интерес к инженерному делу. Он окончил МВТУ имени Н. Э. Баумана, потом несколько лет преподавал в нефтяном институте на факультете автоматики и вычислительной техники, создал лабораторию ядерно-физических методов исследований и руководил ею. В 1972 году Сергей Николаевич защитил кандидатскую диссертацию по теме «Исследование износа деталей машин с применением нейтронно-активационного анализа». Затем перешел работать заместителем директора по науке в институт «Транспрогресс». А в 1975 году возглавил Центр международных проектов Государственного комитета СССР по науке и технике. В конце 1980-х годов Сергей Николаевич организовал одно из первых совместных предприятий по разработке высокотехнологичного физического оборудования и технологий. А в последующие годы работал в крупных нефтегазовых компаниях — «Славнефти», «Газпроме», «ЛУКОЙЛе». Люди, работавшие с ним, говорят о нем как о скромном порядочном трудолюбивом человеке, никогда не кичившемся высоким положением отца. Да и как иначе. Николай Константинович всегда учил детей: «Учитесь, работайте. В нашей семье всего принято добиваться своим трудом…»

А Клавдия Андреевна и Николай Константинович прожили вместе долгую и счастливую жизнь — 43 года. Как однажды сказал наш герой, «сорок три года как сорок три дня, душа в душу и сердце в сердце, в согласии и любви». Знаменитую брачную формулу — в горе и радости, в бедности и богатстве, в болезни и здравии — они испили полной чашей. Пережили все — даже самое страшное — войну!

Глава пятая
БИТВА ЗА НЕФТЬ

Накануне войны моторов

Тринадцатого января 1941 года, выступая на заседании Главного военного совета, Иосиф Сталин заявил: «Современная война будет войной моторов: моторы на земле, моторы в воздухе, моторы на воде и под водой. В этих условиях победит тот, у кого будет больше моторов». Танки, авиация, мобильная артиллерия, флот… Сталин знал, о чем говорил. Европа уже пылала в огне Второй мировой! И вождь готовился… готовился к войне нового типа — жестокой, массовой и очень технологичной.

Моторы, моторы, моторы! А где моторы, там и горючее. Одно без другого немыслимо. Накануне войны нефтяники, как говорится, кожей чувствовали, «Хозяин» внимательно следит за их успехами, вникает в мельчайшие детали развития отрасли, встречается со специалистами.

Уникальный источник — журнал записи лиц, принятых Сталиным в его кремлевском кабинете. Листы размером 30×10, фиолетовые чернила. Как и положено, по нефтяным вопросам в основном докладывал нарком И. К. Седин… Но 7 октября 1940 года — примечательная запись — первое упоминание о его заместителе — т. Байбакове. Человек совсем новый. В следующий раз (23 декабря 1940 года) секретарь даже толком не расслышит его фамилию — запишет: «т. Баймаков».

А ту первую встречу со Сталиным Николай Константинович запомнил в деталях. На совещании в Кремле ему поручили сделать сообщение об обеспечении народного хозяйства и армии горючим в связи с нарастанием опасности войны. Конечно, волновался сильно. Тщательная подготовка к докладу, томительное ожидание в приемной, и вот он в том самом кабинете! Обстановка вполне деловая. Кто-то показал, где можно присесть. Огляделся… Да, это он, знакомый по фотографиям облик, полувоенный френч, знаменитая трубка. Начал докладывать. Как и задумывал, специально остановился на проблеме ускоренного развития промыслов за Волгой. Голос звучал спокойно, уверенно. Чувствовалось, что Сталин слушает внимательно, не перебивает. После доклада последовали вопросы — четкие, конкретные. «Какое оборудование вам нужно? Какие организационные усовершенствования намерены ввести? Что

более всего сдерживает скорейший успех дела?» Не откладывая на потом, тут же приняли соответствующие решения.

В кремлевском кабинете он находился 2 часа 15 минут. Первая встреча окрылила. Неужели Сталин так хорошо разбирается в нефтяных проблемах?! Никаких лишних слов, громких фраз! Все по делу! Недаром говорят, что вождь закалялся в Баку! Видимо, и 29-летний Байбаков произвел хорошее впечатление. Сталин молодого нефтяника запомнил, начал выдвигать…

Новая волна

«Присаживайтесь, товарищ Байбак!», «Как дела, товарищ Косыга?» Нет, разумеется, Иосиф Виссарионович знал, как зовут его выдвиженцев. Коверкал их фамилии совсем не грубо. Ему нравилась новая волна управленцев. Молодые, энергичные, образованные, профессионалы. За каждым он внимательно наблюдал: справится — не справится…

Генеральным секретарем Байбаков восхищался искренне — мощный интеллект, масштаб личности, умение держаться… «У Сталина мы проходили выучку, — вспоминал Николай Константинович, — как руководить хозяйством, как находить главные тенденции в производстве, как их осуществлять. Здесь он требовал от людей смелости и принципиальности. А обладая какой-то мистической способностью чувствовать наиболее слабые места в позиции собеседника, он проникал в самую суть исследуемой проблемы. Ты понимал, что почти безоружен перед его сжатыми до самой сути доводами».

Импонировал ему и стиль генерального: «Не могу вспомнить ни одного случая, когда Сталин повышал голос, разнося кого-нибудь, или говорил раздраженным тоном. Никогда он не допускал, чтобы его собеседник стушевался перед ним, потерялся от страха или почтения. Он умел сразу и незаметно устанавливать с людьми доверительный, деловой контакт. Каким-то особым даром он чувствовал собеседника, его волнение, и либо мягко вставленным в беседу вопросом, либо одним жестом мог снять напряжение, успокоить, одобрить».

Попав однажды в кремлевские покои, наш герой оказался в круге избранных. Алексей Косыгин, Николай Вознесенский, Вячеслав Малышев, Дмитрий Устинов, Петр Ломако, Василий Вахрушев — это была новая хозяйственная элита, не идеологи и железные организаторы, а люди дела, практичные, думающие, ответственные, с производственным опытом. «Косыги» и

«байбаки» — наступало их время… Время выигрывать беспощадную войну моторов.

Начало

Много лет спустя Николай Константинович так вспоминал те страшные первые дни войны: «То, что мы будем воевать с Германией, мы знали, но что это произойдет так скоро, никто не предполагал. Утро 22 июня 1941 года, выступление по радио Молотова, хмурое молчание людей у репродукторов на улицах заставило сжаться потрясенное сердце. „Как же так? — думал я. — Значит, Гитлер обхитрил нас?“ Но особенно неожиданным и непостижимым стали сообщения о быстром продвижении фашистских армий вглубь нашей Родины, об огромных наших потерях в живой силе и технике».

Для немцев эта война должна была стать очередным блицкригом. Так уже было в Польше, Бельгии, Голландии, Франции, Югославии и совсем недавно в Греции. Все планировалось закончить через шесть или самое большее десять недель.

В первые дни войны немцы продвигались даже с опережением. Казалось, что победа уже близка, оставалось лишь уничтожить окруженные группировки противника в глубоком тылу. Но вскоре появились тревожные знаки. Топливо! На плохих дорогах и пересеченной местности транспортные средства потребляли значительно — иногда вдвое — больше горючего, чем ожидалось. Тяжелую технику, которая вязла на дорогах, не имевших специального покрытия, и не могла двигаться дальше, приходилось заменять небольшими повозками на конной тяге.

В августе 1941 года германские генералы предложили Гитлеру нанести основной удар по Москве. Фюрер отказался. «Наиболее важным перед наступлением зимы является не взять Москву, — говорилось в его директиве от 21 августа, — а захватить Крым и промышленный угледобывающий район на реке Донец, а также не допустить поставок нефти для Российской армии из Кавказского региона». Вермахт должен был взять Баку. Что касается Крыма, Гитлер называл его «советским авианосцем для атаки на румынские нефтяные месторождения». На аргументы своих генералов он ответил знаменитой фразой: «Мои генералы ничего не знают об экономических аспектах войны». Опьяненный успехом, фюрер уже вслух мечтал о широком автобане от Тронхейма в Норвегии до Крыма, который превратится в германскую Ривьеру. Он также говорил: «Волга

станет нашей Миссисипи».

Позднее Гитлер передумал и решил все-таки «ударить» по Москве. Однако время было упущено. Немцы добрались до пригородов советской столицы лишь в середине осени 1941 года. Там они и увязли — грязь, снег, холода, недостаток нефти! А 5–6 декабря началось первое успешное советское контрнаступление. Кто знает, как сложилась бы судьба войны, направь Германия главные силы все-таки на юг?! Отныне топливо для Третьего рейха — одна из ключевых проблем.

Нефтяной фронт 41-го

А в это время советские нефтяники в буквальном смысле творили чудеса. В те суровые дни 41-го, несмотря ни на что, они не допустили обвального падения добычи нефти. В первый год войны удалось, казалось бы, невероятное. По итогам 1941 года, Советский Союз добыл 33 миллиона тонн — рост составил целых 6 процентов. Главный нефтедобывающий район — Баку — вышел на рекордные показатели — увеличил производство до 23,5 миллиона тонн!

Возможно ли такое? Оказывается, что да! Нефтяники работали сутками, недосыпая, получая скудный продовольственный паек (это с их-то физическими нагрузками!). Ушедших на фронт мужчин замещали их жены. Модные туфли они сменили на кирзовые сапоги, а кокетливые шляпки на увесистые ушанки. Не боялись женщины никакой работы — трудились даже в бурении! У кого не было сил, шли в бригады по добыче нефти, на тракторные базы, нефтеперекачивающие станции. Если была необходимость, становились руководителями. Так, крупные нефтепромыслы на Апшероне в годы войны возглавляли Антонина Бакулина, Медина Везирова, Сугра Гайбова, Сакина Кулиева, Анна Плешко, София Крючкина. Трудно даже представить, что вынесли на себе эти женщины! Николай Константинович часто повторял: «Если бы не женщины, никогда бы нам не выиграть войну!»

«Бороться за нефть так, как сражаются героические защитники Москвы», — говорили бакинские нефтяники. И это были не пустые слова. С теми, кто спасал столицу, у них и впрямь было много общего. В то время как московские ополченцы шли в бой с одной винтовкой на троих, нефтяники бурили, добывали и транспортировали нефть в условиях жесточайшего дефицита оборудования. Не отчаивались, искали, находили выход на первый взгляд из тупиковых ситуаций.

Так, в один «прекрасный» день в Баку закончились трубы. К Николаю Константиновичу обратились с предложением: снарядить водолазные работы в районе острова Артем, обшарить дно — посмотреть, нет ли чего нужного. Байбаков, который хорошо знал о проводившихся там в свое время работах, сразу согласился. Нашел водолазов, специальное оборудование. Приступили к «операции». И не зря! Со дна было поднято столько железного хлама! А самое ценное — заброшенный трубопровод. Поднятые трубы быстро отремонтировали и пустили в дело — а это новые скважины, дополнительные объемы нефти, тонны драгоценного горючего!

Руководство страны высоко оценило то, как сработали нефтяники в первые месяцы войны. Решили наградить. Группа специалистов была удостоена высшей правительственной награды — ордена Ленина! Среди них — и Николай Константинович Байбаков. В чрезвычайных условиях он проявил свои лучшие организаторские качества. Обеспечил четкую и слаженную эвакуацию Наркомата нефтяной промышленности в Уфу, руководил специальным штабом по обеспечению фронта горючим… Награду ему вручали 6 марта 1942 года в Кремле. Это был день его рождения. Николая Константиновича поздравляли, желали успехов, счастья. Но никто даже и не думал, что за испытания предстоит пройти ему на тридцать втором году жизни!

Операция «Эдельвейс»

После неудачи под Москвой, где вермахт понес серьезные потери, Верховное командование и сам Адольф Гитлер решили обратить внимание на Юг и сосредоточить усилия на расчленении Советского Союза под Сталинградом и взятии Кавказа с выходом к нефтепромыслам Баку. Германии катастрофически не хватало синтетического топлива и нефти Румынии. 23 июля 1942 года Гитлер подписал директиву № 46. Она предусматривала вторжение в Закавказье, захват Баку, а затем прорыв на Ближний Восток и в Индию.

— Конечной целью станет воссоединение наших частей с армией Роммеля в Северной Африке, — пристально рассматривая карту, говорил фюрер. — И тогда мы поставим мир на колени!

— Кодовое название для этой операции уже придумано, — доложили генералы.

— Какое?

— «Эдельвейс».

— Горный цветок? — улыбнулся Гитлер. — Прекрасно! Пусть

называется «Эдельвейс».

Товарищ Сталин не оставляет выбора

В один из жарких июльских дней 1942 года заместитель наркома нефтяной промышленности Николай Байбаков был вызван в Кремль. Сталин неторопливо пожал ему руку, спокойно посмотрел в глаза и негромким, вполне будничным голосом проговорил:

— Товарищ Байбаков, Гитлер рвется на Кавказ. Он объявил, что если не захватит нефть Кавказа, то проиграет войну. Нужно сделать все, чтобы ни одна капля нефти не досталась немцам.

И, чуть-чуть ужесточив голос, добавил:

— Имейте в виду, если вы оставите немцам хоть одну тонну нефти, мы вас расстреляем. Но если вы уничтожите промыслы преждевременно, а немец их так и не захватит и мы останемся без горючего, мы вас тоже расстреляем.

Байбаков молчал. Набравшись духу, он тихо сказал:

— Но вы мне не оставляете выбора, товарищ Сталин.

Сталин остановился возле него, медленно поднял руку и слегка постучал по виску:

— Здесь выбор, товарищ Байбаков… Думайте!

Спецрейс в Краснодар

Он привык искать, бурить, добывать, строить, но никак не ломать… Своими руками предстояло разрушить то, что создавалось с таким трудом!

В срочном порядке Байбаков с группой специалистов-нефтяников и работников Наркомата внутренних дел вылетел в Краснодар. Летели через Куйбышев и Сталинград. По обычной прямой трассе было уже не добраться. Когда приземлились, в городе ничто не напоминало о фронте, все было спокойно, много цветов. Невольно подкралось сомнение: не слишком ли рано прилетели? Но сомнения быстро исчезли.

В Краснодаре их встретил руководитель штаба по спецмероприятиям Алексей Дмитриевич Бесчастнов. Молодой чекист (ему было 29 лет) готовил здесь партизан и диверсантов для заброски в тыл немцев, обеспечивал безопасность промышленных предприятий. Именно ему, будущему руководителю 7-го управления КГБ и одному из создателей легендарного подразделения «Альфа», было поручено

координировать все работы по уничтожению нефтяных объектов.

Фронт приближался с каждым днем! Нельзя было терять ни минуты. На следующий день после прилета группа Байбакова срочно выехала на промыслы. В кратчайшие сроки нужно было решить, каким образом можно ликвидировать скважины. Работа закипела. Прежде всего решили проверить методику англичан, которые уничтожали промыслы на острове Борнео незадолго до оккупации Японией. Их способ выглядел примерно так: вышки и емкости взрывали, а скважины забрасывали металлом вместе с цементом в бумажных мешках. Предполагалось, что мешки при падении разорвутся, а цемент, смешавшись с водой и железным ломом, затвердеет и превратится в железобетон.

Байбаков вспоминал: «Меркулов, заместитель Берии, привез к нам в Краснодар тех самых английских специалистов… Они уверяли, что на Северном Кавказе законсервированные по их методу скважины невозможно будет восстановить и, чтобы возродить нефтедобычу, нужно будет заново бурить рядом с уничтоженными другие скважины. По моему указанию провели испытания этого метода… Через день мы подняли колонну, разрезали ее нижнюю часть и увидели, что металл не схвачен цементом. Оказалось, что мешки по большей части не разорвались и не расслоились, а цемент затвердел прямо в них. В этом и была суть ошибки. Закупоренные таким образом скважины можно было очень быстро восстановить. Английские специалисты пришли в ужас». Пришлось искать свой метод — более радикальный и надежный.

«Коля, не торопись!»

Когда ликвидировать промыслы? Разрешение должен был дать командующий Северо-Кавказским фронтом Семен Михайлович Буденный. Легендарный маршал Советского Союза, герой Гражданской войны («Веди, Буденный, нас смелее в бой! Пусть гром гремит! Пускай пожар кругом!»), главный конник страны был любимым героем народных сказаний: «Смотря какая бабель», «лошадь, она еще о себе скажет», «не учи ученого, не буди Буденного»… Ну и совсем бессмертное — «скакал на рыжем кобыле!».

Еще до войны Байбаков встречался с Буденным. Узнав, что штаб командования фронтом в Армавире (до нефтяных промыслов оставалось километров 150, не более), он решил переговорить с Семеном Михайловичем лично: «Почему медлят? Почему не дают приказ уничтожить скважины?» Полетели на У-2,

за час должны были добраться.

Когда набрали высоту, внизу развернулась страшная панорама отступления советских войск. Пылали хутора и станицы, армейские части отходили где колоннами, где разрозненными группами. На задымленной земле рвались снаряды, стояла брошенная техника. А на аэродроме Армавира уже хозяйничали немецкие танкетки!

«Что же ты делаешь?! — кричал Байбаков идущему на посадку пилоту. — Поднимайся! Немцы!» Но самолет продолжал снижаться. Пришлось выхватить наган. «Если сядешь — застрелю!» — заорал он не своим голосом. Самолет взял курс на Краснодар. Позже пилот признался — он не мог иначе, жена и дочка были в Армавире. Нет, его не расстреляли (не дал Байбаков), но отправили на фронт, в штрафной батальон.

Штаб фронта замнаркома нефтяной промышленности отыскал уже в станице Белореченской. Как рассказывал Байбаков, маршал в подштанниках и нательной рубашке отдыхал на завалинке. «Коля, не торопись. Моя кавалерия остановит танки», — почему-то был уверен Семен Михайлович.

Совсем рядом лихие кубанцы обсуждали недавнюю победу: «Она вертится, проклятая, а я ее горючкой и… шарахнул. Они, как крысы, и повыскакивали! И чтоб они нас? Ни в жизнь…» Оказалось, что кавалеристы подожгли десять танкеток на подступах к реке Белой… «Но это ж совсем не танки», — удивился Байбаков.

Переговорив с Буденным, он решил действовать на свой страх и риск: «По телефону я дал нефтяникам приказ — приступить к уничтожению скважин, а сам сел в машину и направился на промыслы. Не успел я доехать… как меня разыскал по телефону член Военного совета Северо-Кавказского фронта Каганович и дал команду начинать ликвидацию промыслов».

Люди плакали, но взрывали

Команда приступить к осуществлению взрывов была дана, но теперь это приходилось делать на виду у немцев.

В те годы нефтяные промыслы Краснодарского края были сосредоточены в двух районах — станица Апшеронская (ныне город Апшеронск) и станица Хадыженская (современный город Хадыженск). Расстояние между ними составляло порядка тридцати километров.

Ближе к фронту оказались апшеронские промыслы. Их надо было уничтожить в первую очередь. Группа Байбакова

действовала по разработанному плану. Сначала ликвидировали нефтеперекачивающие и компрессорные станции, потом скважины, а электростанцию взрывали уже под пулеметным огнем врага. «Трудно передать состояние людей, взрывавших то, что недавно создавалось своими руками, — вспоминал Николай Константинович, — при подрыве первых компрессорных станций невозможно было сдержать слез, но мы понимали — врагу не должна достаться нефть».

Люди плакали, но взрывали. Закончив ликвидацию в станице Апшеронская, группа Байбакова срочно выехала на хадыженские промыслы.

С гарантией!

Немцы теснили Красную армию к морю. Из станицы Белореченской штаб фронта переехал в Хадыжи. На правах члена Военного совета Лазарь Каганович решил лично ознакомиться с состоянием дел на промыслах. «Когда мы прибыли, — вспоминал Бесчастнов, — группа чекистов… взрывники и специалисты-нефтяники… уже подчищали последние „мелочи“. Ни одна скважина не работала, наземное оборудование — компрессорные, качалки, подстанции — демонтировано. Остальное подлежало уничтожению».

С видом знатока (недаром же он был первым нефтяным наркомом) Лазарь Моисеевич интересовался: «Все ли сделано как надо? Надежно ли забиты скважины?» Решил проверить: стал бросать в ствол одной из скважин камешки, в надежде услышать близкий стук их падения. «Невероятно! Неужели он думает, что скважины „забиты“ на всю глубину!» — удивлялись специалисты и сконфуженно переглядывались…

«Дотошно осмотрев консервацию одной из скважин и выслушав квалифицированное и обстоятельное пояснение Байбакова, — рассказывал Бесчастнов, — член Военного совета фронта поинтересовался: „Сколько потребуется времени, чтобы снова пустить скважину?“ — „Рассчитано на шесть месяцев… с гарантией“, — ответил Байбаков, улыбнувшись. Как обернулась для захватчиков „гарантия“, выяснилось потом… Оказалось, что проще и дешевле бурить новые скважины, чем расконсервировать старые».

«И поэтому, знаю, со мной ничего не случится»

Уфа, улица Пушкина, 69… Здесь в эвакуации жила большая семья Байбаковых. Однажды Клавдию Андреевну зашел навестить инженер-референт наркомата Анатолий Масленников. «Какой-то ты не такой, Толя! Что случилось?» — поинтересовалась хозяйка. «Он был в жутком состоянии, — вспоминала племянница Клавдии Андреевны Галина. — Сначала молчал, ничего не говорил. А потом сообщил — дядя Коля попал в окружение! Всю ночь мы не спали, плакали… А наутро тетя Клава собралась и поехала в Москву. Спустя некоторое время узнали: все обошлось, Николай Константинович в Туапсе — жив и здоров!»

Переход из Хадыжей в Туапсе! Дотянули до последнего. «Чего вы там паникуете? — распекал подчиненных Каганович. — Войска надежно удерживают район». А через 15 минут — приказ о срочной эвакуации штаба фронта в Туапсе! Быстро собрались, уничтожили остатки промыслов и двинулись в путь — по Малому Кавказскому хребту…

Из-за сильного обстрела и бомбежек пробирались лесами и горными тропами. Уходили вместе с теми, кто должен был остаться в тылу врага и вести партизанскую войну. «Этот отряд, — рассказывал Николай Константинович, — возглавил секретарь Хадыженского райкома партии Хомяков, человек, о подобных которому говорят: с таким и у черта в аду не пропадешь!» И не пропали… Через несколько тяжелых бессонных суток появились запыленные, небритые и голодные в Туапсе! Родным и близким полетели долгожданные вести — живы!!!

В Грозном

Группа Байбакова перебазировалась в Грозный. Неподалеку в районе Малгобека шли ожесточенные бои. Не считаясь с потерями, немцы пытались прорваться к нефти.

«Находясь на командном пункте одного из наших соединений, я видел из окопов две яростные массированные атаки немецких частей. Несмотря на плотный огонь нашей артиллерии и авиации, в результате которого изрытое бомбами и снарядами поле было буквально устлано телами убитых и раненых, они, не останавливаясь, шли и шли. Падали и снова вставали, бежали, ползли с фанатичным упорством… Этого страшного зрелища никогда не забыть».

Не забыл Байбаков и бомбежку грозненских нефтеперерабатывающих заводов: «Десятки бомбардировщиков „фокке-вульф“ с трех заходов бомбили эти заводы, сбрасывая бомбы весом 250 килограммов. Корпуса заводов обваливались;

все, что могло гореть, — горело; вверх летели кирпичи и куски арматуры… Когда мы ехали на машине с промыслов в Грозный через территорию нефтеперерабатывающих заводов, вдруг над нашими головами показались самолеты с черной свастикой. Они с гулом и ревом начали свой третий заход над окутанными дымом заводами. Казалось, что „фокке-вульфы“ пикируют прямо на нас. Мы выскочили из машины и укрылись в водосточной канаве. Только легли, как в тот же момент недалеко от нас грохнулась огромная бомба в траншею, где прятались 12 пожарников. Мощным разрывом траншею вместе с людьми разнесло на части — ни один человек не уцелел, все погибли. Нас же сильно засыпало землей и щебнем, но ни одним осколком не задело. Нам повезло — мы не успели добежать до той траншеи».

Под грифом «сов. секретно»

Из Грозного группа Байбакова срочно выехала в Баку. Об этом он почти ничего не рассказывал, но в «городе ветров» у него было такое же задание: ни капли нефти врагу! Краснодар, Грозный — да, тяжело, страшно, больно… Но Баку — здесь все было таким родным и близким! Сколько сил и души вложено, чтобы создать! А теперь своими же руками… Сегодня мало кто знает, но главную нефтяную кормилицу страны тоже готовили к уничтожению.

Среди архивных материалов мы искали свидетельства о деятельности нашего героя в Краснодаре или Грозном… А нашли Постановление Государственного Комитета Обороны от 14 августа 1942 года «О специальных подготовительных мероприятиях по Бакинской нефтяной промышленности» (РГАСПИ. Ф. 644. Оп. 1. Д. 52). Гриф «сов. секретно», а сверху — синий штамп «рассекречено». Подписано лично Сталиным.

> «В связи с создавшейся военной обстановкой Государственный Комитет Обороны постановляет:
>
> Обязать НКВД СССР совместно с Наркоматом нефтяной промышленности провести специальные мероприятия по подготовке к выводу из строя объектов нефтяной промышленности (скважин, емкостей, предприятий и оборудования) Бакинской нефтяной промышленности, которые к моменту начала проведения этих мероприятий окажутся не вывезенными.
>
> Командировать в Баку зам. наркома внутренних дел СССР т. Меркулова и зам. наркома нефтяной промышленности т. Байбакова, которым провести

следующие мероприятия:

а) выделить на каждом объекте тройки в составе оперработника НКВД, руководителя объекта и секретаря парторганизации объекта для разработки и проведения подготовительных мероприятий;

б) рассчитать и завести на объекты потребное количество взрывчатых веществ с необходимыми приспособлениями;

в) установить круглосуточное дежурство на объектах лиц, намеченных для участия в проведении специальных мероприятий.

Т.т. Меркулову и Байбакову всю работу проводить совместно с секретарем ЦК КП(б) Азербайджана т. Багировым и председателем СНК Аз. ССР т. Кулиевым.

К реализации специальных мероприятий на объектах Бакинской нефтяной промышленности Военному Совету Закавказского фронта приступить по указанию Государственного Комитета Обороны с таким расчетом, чтобы в распоряжении троек на проведение этих мероприятий было время не менее 48 часов».

Эти строки кажутся невероятными, но все так и было… За исключением одного — страшный план не пришлось приводить в действие. На долгие годы «специальные подготовительные мероприятия по Бакинской нефтяной промышленности» остались под грифом «сов. секретно».

Возвращение

«В сентябре я вернулся в Москву, к делам в наркомате, — вспоминал Николай Константинович. — Не сразу, признаюсь, удалось обрести рабочее состояние и душевное равновесие. Перед глазами неотступно стояли картины и сцены увиденного и пережитого мной во фронтовой полосе: кроваво-черные кусты взрывов, заживо заваленные землей и щебенкой люди, убитые. Смертельно раненные, стонущие солдаты, кровь, слезы, разрушения».

Спасала поддержка жены. Чего ей стоило оставить в Уфе маленькую дочку и быть рядом с мужем, об этом мы можем только догадываться. «Но Танюша в безопасности, с бабушкой», — успокаивала себя Клавдия Андреевна. А вот кто позаботится о ее Николае?! Чутким любящим сердцем она сразу почувствовала — из командировки он приехал совсем другим… помрачневшим, что

ли? Разве могла она оставить его?! Только рядом… несмотря ни на что! И так всю жизнь!

На Новый, 1943 год они вырвались в Уфу. Приехали не с пустыми руками, а устроили детям настоящий праздник — привезли подарки, нарядили елку. «Это было что-то невероятное! Ту елку я запомнила на всю жизнь», — признается Галина Александровна Байбакова, тогда семилетняя девочка. За новогодним столом собралась большая семья, позвали соседей. Все веселились, пели песни, танцевали… И, конечно, желали друг другу одного — чтобы поскорее кончилась война!

Эдельвейс в горах Кавказа не растет

В октябре — ноябре 1942 года британские войска под командованием генерала Бернарда Монтгомери разгромили североафриканскую итало-немецкую группировку фельдмаршала Эрвина Роммеля под Эль-Аламейном. «Это еще не конец. Это даже не начало конца. Но это, возможно, конец начала», — сказал Уинстон Черчилль и оказался прав.

Девятнадцатого ноября 1942 года советские войска перешли в контрнаступление под Сталинградом. 6-я армия Фридриха Паулюса попала в окружение. Отчаянная попытка генерала Манштейна прорвать жесткую блокаду потерпела неудачу. 2 февраля 1943 года уцелевшие солдаты и офицеры вермахта сдались в плен. По продолжительности и ожесточенности боев, по количеству участвовавших людей и боевой техники Сталинградская битва превзошла на тот момент все сражения мировой истории.

Несколько дней спустя после капитуляции Паулюса две группы советских горных стрелков, преодолев минные и ледяные поля, в сорокаградусный мороз, пургу и свирепый ветер, поднялись на Эльбрус и сбросили оттуда нацистские штандарты. Жестокие ветры, постоянно дующие на высоте, от водруженных немцами знамен оставили лишь небольшие лоскуты материи.

— Эдельвейс в горах Кавказа не растет, — только и произнес Гитлер, услышав об очередном поражении на юге России. Битва за нефть была им проиграна. Исход войны оказался предрешен. С этого времени нефтяной голод все чаще и чаще станет нарушать победоносные планы Третьего рейха. Военная нацистская машина еще исправно выпускала танки и самолеты, но без горючего моторы были мертвы… Своеобразным символом нефтяного провала военной стратегии Германии стал знаменитый линкор «Тирпиц», практически простоявший всю войну на приколе в

норвежских фьордах и уничтоженный в ноябре 1944 года.

Глава шестая
НАРКОМ — МИНИСТР

Осень 1944 года. Случилось то, чего так долго ждали. Наконец советский солдат вступил на землю Германии. Войска 3-го Белорусского фронта под началом самого молодого генерала армии Ивана Черняховского преодолели яростное сопротивление и прорвали оборону противника, прикрывавшую границу Восточной Пруссии! Победа была уже не за горами…

Тридцатого ноября 1944 года Н. К. Байбаков был назначен наркомом нефтяной промышленности СССР. Такой молодой — 33 года! По словам самого Николая Константиновича, это кадровое решение предварительно с ним не обсуждалось. Тебя поставили — иди и работай… Еще не раз в своей жизни он услышит те самые слова: «Товарищ Байбаков, мы знаем свои кадры, знаем, кого и куда назначать. Вы коммунист и должны помнить об этом».

Родную отрасль он возглавлял 11 лет. Какие это были годы? Без преувеличения можно сказать, то было героическое время. Всего за несколько лет огромная страна восстала из пепла — отстроила города, восстановила заводы и фабрики, проложила новые дороги. И это было только начало. Залечив страшные раны, пошли дальше. Мощный рывок народного хозяйства — развитие новых видов транспорта, механизация села, строительная революция… Мир смотрел и не верил: как такое возможно? Разумеется, составляющих этого послевоенного чуда было много. Умелое руководство, невиданный героизм советских людей и конечно же «черное золото»… Как тогда говорили, душа современной экономики.

Без права на ошибку

Предшественником Н. К. Байбакова на посту наркома нефтяной промышленности СССР был И. К. Седин. Драматическая судьба у этого человека.

Иван Корнеевич тоже был из молодых да ранних. Когда в 1940 году его назначили руководить нефтяной отраслью, ему было всего 34 года! Уроженец Кубани, выпускник Московского химико-технологического института имени Д. И. Менделеева, в нефтяную промышленность он пришел по партийной линии — возглавлял Тамбовский и Ивановский обкомы партии, а в марте 1939 года был избран членом ЦК ВКП(б), получив таким образом

пропуск в первую сотню партийной элиты.

В суровые годы войны на долю Седина выпали нелегкие испытания. На нем, как на наркоме нефтяной промышленности, лежала огромная ответственность: горючее фронту! В январе 1944 года «за выдающиеся заслуги в деле увеличения добычи нефти, выработки нефтепродуктов, разведки новых месторождений и бурения нефтяных скважин» он был удостоен звания Героя Социалистического Труда. Казалось, все самое страшное позади. Но тут происходит что-то такое, что до сих пор вызывает больше вопросов, чем ответов. 30 ноября того же года его неожиданно отстраняют от должности и отправляют, как тогда говорили, в распоряжение ЦК. На языке тех лет разночтений быть не могло — опала…

Почему? За что? Говорили, что Иван Корнеевич, будучи в командировке в Баку, сильно злоупотребил спиртным. Секретарь ЦК партии Азербайджана Мир Джафар Багиров тут же подал в Москву «сигнал». Заступиться за Седина пробовал в то время заместитель председателя СНК СССР Г. М. Маленков, но безрезультатно. Неужели именно этот инцидент переломил жизнь Седина? Хочется сказать — с кем не бывает? Но ведь это было совсем другое время. В немилость можно было попасть и за меньшее.

Пять месяцев Иван Корнеевич мучительно ждал, когда позвонит телефон. Только накануне Парада Победы его пригласили в Кремль и сообщили о новом назначении — наркомом текстильной промышленности СССР. Жизнь налаживалась, но вскоре последовал новый удар. В первых числах октября 1949 года заместителя министра легкой промышленности Седина (а эту должность он получил после объединения министерств легкой и текстильной промышленности в единое ведомство) внезапно арестовали. Верховным судом он был осужден по статье 109 УК РСФСР (злоупотребление служебным положением) и приговорен к шести месяцам исправительно-трудовых работ с отбыванием наказания по месту работы с вычетом 25 процентов зарплаты.

Конечно, сейчас эти обвинения выглядят шитыми белыми нитками. «Злоупотребление» Седина — выдача материальной помощи в размере 1 000 рублей безногому инвалиду-фронтовику, который, как выяснилось впоследствии, оказался известным мошенником-рецидивистом Вениамином Вайсманом. Удивительно, список ведомств, где побывал аферист, был довольно внушительным — Министерство строительных материалов, Министерство финансов, Министерство пищевой промышленности, Министерство речного флота… Но осудили-то

одного Седина!

После приговора Иван Корнеевич 23 года работал на разных должностях — был директором Карачаровского и Дорогомиловского заводов в Москве, заместителем директора по научной части Института нефтехимического синтеза им. Топчиева АН СССР, директором НИИ технологии лакокрасочных покрытий и опытного завода НИИ в городе Хотьково Московской области. Умер он 3 января 1972 года.

Вот так — один неверный шаг, одно неверное слово — и жизнь могла пойти совсем по иному сценарию. Что и говорить, по очень тонкой грани ходили сталинские наркомы…

Историческая речь

Девятого февраля 1946 года Николай Константинович сидел в партере Большого театра и слушал предвыборную речь кандидата в депутаты Верховного Совета СССР И. В. Сталина. Это было, что называется, программное выступление — после войны вождь расставлял точки над «i». Говорил о потерях, давал соответствующие оценки советскому строю, затрагивал проблемы международных отношений и намечал перспективные планы развития экономики.

«Что касается планов на более длительный период, — отмечал Сталин, — то партия намерена организовать новый мощный подъем народного хозяйства, который дал бы нам возможность поднять уровень нашей промышленности, например, втрое по сравнению с довоенным уровнем. Нам нужно добиться того, чтобы наша промышленность могла производить ежегодно до 50 миллионов тонн чугуна (*продолжительные аплодисменты),* до 500 миллионов тонн угля (*продолжительные аплодисменты),* до 60 миллионов тонн нефти *(продолжительные аплодисменты).* Только при этом условии можно считать, что наша Родина будет гарантирована от всяких случайностей. *(Бурные аплодисменты.)* На это уйдет, пожалуй, три новых пятилетки, если не больше. Но это можно сделать. И мы должны это сделать. *(Бурные аплодисменты.)».* Для нашего героя это означало, что к 1960 году вверенная ему отрасль должна выйти на уровень добычи 60 миллионов тонн нефти.

«Когда я услышал цифру, — позже вспоминал Николай Константинович, — у меня волосы стали дыбом. До войны мы добывали 33 миллиона тонн нефти в год, чему предшествовали десятилетия развития нефтяных промыслов. Теперь же страна, обессиленная грандиозной битвой с фашизмом и потерявшая в

ней многие миллионы жизней, должна была в кратчайшие сроки не только возродить разрушенные промышленные и сельскохозяйственные районы, но и довести добычу нефти с 19 до 60 миллионов тонн. Иначе говоря, за короткий срок дать почти вдвое больше, чем до войны».

На другой день нарком позвонил Берии — заместителю председателя Совета народных комиссаров, курирующему топливные отрасли.

— Лаврентий Павлович, кто дал Сталину такие цифры? Есть какие-нибудь расчеты или нет?

— Не твое дело! — грубо ответил Берия. — Тебе генеральный сказал? Вот теперь думай и делай, чтобы эти шестьдесят миллионов были.

Искусство стратега

Нефтяник Байбаков — он уже был талантливым инженером — проявил себя как толковый организатор. Ну а теперь? Теперь ему предстояло стать стратегом — познать это сложное искусство, подвластное лишь избранным — видеть далеко-далеко вперед.

Самым масштабным проектом Н. К. Байбакова на посту руководителя отрасли стало освоение Урало-Поволжья, как тогда говорили «Второго Баку». Громадная территория. В современных обозначениях — Татарская, Башкирская, Удмуртская республики, Саратовская, Оренбургская, Самарская, Волгоградская, Пермская области, а также частично земли Ульяновской и Свердловской областей. Схематично гигантский четырехугольник: Киров — Пермь — Оренбург — Саратов, площадью около 700 тысяч квадратных километров.

О необходимости исследовать эти земли говорили еще до войны. Как правило, «черное золото» тогда искали в неглубоких пермокарбоновых отложениях. Открывали небольшие месторождения, вели скромную добычу. В основном нефть была очень вязкой, сернистой, что создавало серьезные трудности как при ее извлечении, так и переработке. Но было и такое мнение, что необходимо бурить глубже и испытывать более древние девонские горизонты, способные аккумулировать значительные запасы с хорошими эксплуатационными и физико-химическими характеристиками. «Дорого, затратно», — говорили скептики. Однако 1 июля 1944 года случилось! Из скважины № 41 на месторождении Яблоневый Овраг в Куйбышевской (Самарской) области ударил фонтан девонской нефти с суточным дебитом

более 500 тонн…

Как это часто бывает, в большом деле не обошлось без случайностей. Первую девонскую скважину бурили как эксплуатационную на совсем другой горизонт. Проектная глубина бурения составляла 1050 метров. Но результаты оказались неудовлетворительными, и тогда старший геолог промысла И. С. Квиквидзе предложил продолжить бурение скважины как разведочной, до полного вскрытия песчано-глинистой пачки среднего девона. По существовавшему тогда положению решение нужно было согласовать в Москве.

«И вот позвонил мне в наркомат секретарь Куйбышевского обкома партии Я. М. Агарунов, ведавший вопросами нефтедобычи, — вспоминал Николай Константинович, — и попросил поддержать энтузиастов, санкционировать перевод скважины в разведочную категорию, объяснив, что потребуется для проверки гипотезы пройти еще 500–600 метров. Дело, мол, трудоемкое, рисковое, но зато сулящее очень многое. „Риск должен оправдаться“, — подумал я и решил взять на себя ответственность, дал „добро“. Дал разрешение, а душа болела: как там? Рука сама тянулась к телефонной трубке, но я крепился, надеясь на удачу бурильщиков. И… вот свершилось. Девон!» Одно открытие пошло за другим…

Это была настоящая удача! Как никто другой, Николай Константинович понимал: возможности старых нефтяных районов ограничены. Для резкого увеличения добычи нефти, на котором настаивало руководство страны, была необходима новая сырьевая база. И такая база появилась! После первых девонских фонтанов нарком сделал ставку на «Второе Баку». В феврале 1945 года, будучи на приеме у Сталина, Николай Константинович сумел добиться одобрения именно этой линии развития нефтяной промышленности и получить под нее необходимые средства.

— А что нужно для увеличения добычи нефти? — спросил товарищ Сталин Байбакова.

— Необходимо немедленно развивать новую нефтяную базу — «Второе Баку»… — ответил он. — Для этого потребуются капиталовложения, материальные ресурсы, рабочая сила.

— Хорошо, вы изложите конкретные просьбы в письменной форме. Я скажу Берии. — И тут же Сталин набрал номер Берии: — Лаврентий, все, что попросит товарищ Байбаков для развития нефтяной промышленности страны, нужно дать.

Последующие годы полностью подтвердили правильность выбранной стратегии. Хотя и в традиционных южных регионах велась колоссальная работа, основной рост обеспечивало именно «Второе Баку». В 1955 году здесь добывалось уже почти 60

процентов общесоюзной добычи — 41 миллион тонн нефти. При этом порядка 70 процентов всего «черного золота» Урало-Поволжья приходилось на Башкирию и Татарию, на территории которой в 1948 году было открыто одно из крупнейших месторождений того времени — Ромашкинское или Ромашка, как любовно называли его нефтяники.

Что было особенно важно для разоренной послевоенной страны — новая нефтяная база осваивалась с невиданной эффективностью. Себестоимость волго-уральской нефти была на порядок (в разы) меньше, чем в старых районах. Здесь удачно соединились удивительная природно-геологическая составляющая, благоприятный климат, выгодное географическое положение, мобилизационный ресурс народного хозяйства, технологические нововведения и, конечно, трудовой энтузиазм тех людей, которые обустраивали нефтяное Урало-Поволжье.

Тогда, в 1946 году, товарищ Сталин требовал добывать 60 миллионов тонн нефти к 1960 году, и эти цифры казались недостижимыми! Но реальность превзошла все самые смелые ожидания. Уже в 1955 году советские нефтяники под руководством Н. К. Байбакова не только выполнили, но и перевыполнили наказ вождя. СССР добывал уже порядка 71 миллиона тонн! И было ясно, что это только начало…

Вперед за Сталиным ведет нас Берия

Лаврентий Берия — одиозная личность. Совершая свой путь наверх, он оставлял за собой зловещий след. Нарком внутренних дел Грузинской ССР, председатель Закавказского ГПУ, первый секретарь ЦК Компартии Грузии и Закавказского крайкома ВКП(б), глава всесильного НКВД СССР… В феврале 1941 года он становится заместителем председателя правительства, а в марте 1946 года — членом Политбюро. У Сталина Берия на особом счету. Что ни поручи Лаврентию Павловичу — из-под земли достанет, но выполнит. Только самые важные, ответственные задания. Например атомный проект. Или вот нефть! Ничего не скажешь, «повезло» нашему герою с куратором.

Когда-то Берия тоже начинал в нефтяной столице Баку. Известно, что после окончания школы в селе Мерхеули его как лучшего ученика на деньги односельчан отправили учиться в Сухуми, а в 1915 году он поступил в Бакинское механико-строительное училище, которое в 1919 году закончил с отличием. Одновременно с учебой в училище он также работал практикантом в главной конторе нефтяной компании Нобелей. В

Баку же стартовала и революционная карьера Л. П. Берии. В марте 1917 года он вступил в партию большевиков. А уже в 1918-м начал работать в секретариате Бакинского совета рабочих депутатов, а затем помощником Анастаса Микояна, который в то время был одним из руководителей большевистского подполья в Азербайджане. Разумеется, важнейшим направлением работы большевиков в Баку была агитация среди рабочих на нефтяных промыслах.

Берия — куратор, Байбаков — нарком. В такой связке присутствовала определенная логика. Николай Константинович — молодой талантливый нефтяник, обладающий профессиональными навыками, в тонкостях знающий производство. А «смотрящий над ним» — само воплощение административного ресурса! Дефицит материалов и оборудования? Не хватает людей? Кто-то не прислушивается к просьбам нефтяников? Лаврентий Павлович решит любой вопрос… Вот только все было гораздо сложнее.

Присутствие Берии в нефтяной промышленности не ограничивалось кураторством. Ряд важнейших объектов отрасли напрямую контролировался системой НКВД — МВД. Например крупные стройки, где активно использовали «спецконтингент». Или вот знаменитый Ухтпечлаг, где силами заключенных была организована шахтная добыча высоковязкой нефти на Ярегском месторождении. Конечно, объем добываемой на Печоре нефти был достаточно скромным — 1–1,5 процента от общесоюзного показателя. Но из песни слов не выкинешь — лагерная нефть была!

Все годы, что Николаю Константиновичу пришлось работать под началом Берии, отношения пребывали в состоянии «на грани». Редкий их разговор обходился без оскорблений. «Переломаю ноги», «посажу в тюрьму», «пойдешь в лагерь», а особенно нравилось Лаврентию Павловичу вот это: «свалю с вышки, на которую ты забрался». Порой, казалось, что еще чуть-чуть и угроза станет реальностью.

Об одном таком случае вспоминал первый начальник объединения «Татнефть» 1950–1955 годов Алексей Тихонович Шмарев. Не скрывая в этом деле свою неоднозначную роль, он рассказывал довольно мягкую версию произошедшего: «В конце декабря 1951 года мы обычно встречались с первым секретарем Татарского обкома партии З. И. Муратовым обговорить итоги уходящего года, скоординировать очередные задачи. Зиният Ибетович поинтересовался, завершился ли подсчет извлекаемых запасов Ромашкинского и других месторождений. Я сказал, что на днях закончили. Обобщенные данные втрое превзошли прежние

наши прикидки, и я назвал цифру. Зиният Ибетович обрадовался этому и тут же по вертушке позвонил исполняющему обязанности генерального секретаря ЦК партии Маленкову — мол, Георгий Максимильянович, вы вчера интересовались, намного ли Татария в будущем может увеличить добычу нефти? Вместе с начальником объединения „Татнефть“ Шмаревым (он у меня в кабинете) рады доложить: фактические запасы нефти, как окончательно выяснилось, втрое превышают предположительно показанные министерству. И прикрыв ладонью трубку, шепчет: Георгий Максимильянович по телефону докладывает Берии нашу цифру. — И снова с Москвой: Вас понял, Георгий Максимильянович. Прибудем вдвоем. И мне, невесело: нас на завтра к 15.00 вызывает к себе Берия… в Кремль… Смутно стало на душе… С таким настроением мы с Муратовым отправились на прием к Берии. Был вызван и министр нефтяной промышленности Н. К. Байбаков. Едва вошли, как Берия, упитанный, холеный, в оранжевой кожаной куртке, в пенсне с золотой оправой, сразу насел:

— Скажи, министр, какие у тебя запасы нефти в Татарии?

Уточненные данные еще не могли дойти до министерства.

Байбаков назвал предполагаемую давнишнюю цифру.

— Теперь скажи ты, Шмарев.

Ничего не оставалось, как повторить всесильному куратору нефтяной промышленности по линии Политбюро ЦК КПСС и Совета Министров ту цифру, которую довел до него Маленков. Хотел объяснить расхождения, но Берия оборвал:

— Ты, министр, не знаешь. Твой подчиненный знает. Чем ты занимаешься? Ты нас ввел в заблуждение.

Мы внутренне похолодели.

Но после убийственной паузы Берия сказал:

— Подготовьте проект постановления Совета Министров СССР об увеличении нефтедобычи в Татарии. При этом учтите, рост добычи нефти должен быть значительным…»

Сегодня после тех событий прошло уже много лет… Совершенно заслуженно Шмарев считается одним из самых уважаемых нефтяников страны. Недавно в центре Бугульмы ему поставили памятник — солидный монумент, который открывал лично президент Республики Татарстан Минтимер Шарипович Шаймиев. Все так… Но применительно к той истории надо называть вещи своими именами.

Очевидно, речь шла о серьезной провокации, которая в принципе могла закончиться падением Байбакова. У любого непредвзятого читателя не может не возникнуть вопрос: почему же Алексей Тихонович не нашел ни времени, ни возможности

позвонить своему непосредственному руководителю и предупредить его? Откуда такое типично авантюрное желание «выскочить вперед», скомпрометировать министра? Что и говорить, времена тогда были суровые. По счастью, Николай Константинович входил в число «штучных людей», которые, по всей видимости, составляли личную номенклатуру товарища Сталина. Какие бы решительные удары ни предпринимались против Байбакова, Иосиф Виссарионович слишком ценил своего выдвиженца…

Только когда в июле 1953 года Берия был арестован, а в декабре того же года расстрелян, Николай Константинович смог вздохнуть спокойно. Постоянные угрозы, провокации, интриги — все это осталось в прошлом. Как остались в прошлом лагерная нефть и стройки МВД. В течение короткого времени министр Байбаков принял эти спецобъекты под свое крыло и выстроил четкую централизованную систему управления единой нефтяной отраслью.

Ближайшее окружение

Важная задача любого руководителя — формирование команды. Один в поле, а тем более в поле нефтяном, — не воин! С кем же работал Николай Константинович?

Вторым номером в министерстве в те годы был Михаил Андрианович Евсеенко. Как вспоминал Байбаков, этот человек обладал незаурядным организаторским талантом, который с особой силой проявился в годы войны. В частности, когда в 1942 году было принято решение форсировать освоение нефтяных районов на Востоке, Евсеенко внес большой вклад в перебазировку предприятий и специалистов на новое место. «Около десяти тысяч бакинских нефтяников, большинство с семьями, — рассказывал Николай Константинович, — организованно выехали в восточные районы. На колесах оказался весь цвет нефтяной промышленности Азербайджана: прославленные бакинские мастера эксплуатационного и разведочного бурения, крупные командиры нефтяного производства, высококвалифицированные инженерно-технические и опытные партийные работники, мастера по добыче нефти и ремонту скважин… Прошло уже больше шестидесяти лет, а до сих пор сами участники перебазирования удивляются, как организованно, в сжатые сроки удалось осуществить это „великое переселение“ с минимальными потерями в технике и людях и прямо „с колес“ начать бурение на новых площадях».

С именем Евсеенко связан и интересный управленческий эксперимент. В 1946 году многие министерства были поделены по территориальному принципу. Так, единое ведомство нефтяников было разделено на Министерство нефтяной промышленности восточных районов и Министерство нефтяной промышленности западных и южных районов. Считалось, что в первом случае перед нефтяниками стоит задача освоения новых территорий, а во втором — восстановление производства. За Байбаковым оставили южные и западные районы, а Евсеенко поручили Восток. Однако такая схема управления продержалась недолго. В 1948 году вновь было воссоздано единое министерство, которое возглавил Николай Константинович, а Михаил Андрианович стал его первым заместителем. В 1955 году после назначения Байбакова на должность председателя Госплана СССР новым министром нефтяной промышленности стал Михаил Андрианович Евсеенко.

Заметную роль в делах отрасли играл и другой заместитель Байбакова Вартан Александрович Каламкаров. Уроженец Баку, выпускник Азербайджанского политехнического института, профессиональный нефтяник. Он считался одним из самых авторитетных руководителей по вопросам разведки недр и эксплуатации месторождений. В свое время он начинал на промыслах в Баку, где дорос до главного инженера «Азнефтекомбината», потом одновременно с Николаем Константиновичем был направлен на работу в объединение «Востокнефтедобыча». В 1939 году его перевели в Москву, где он возглавлял технический отдел наркомата и главк нефтедобывающей промышленности. В 1946 году Вартан Александрович стал заместителем министра нефтяной промышленности восточных районов, а в 1948 году — заместителем министра нефтяной промышленности СССР. Когда Байбаков уходил в Госплан, он пригласил на новое место и Каламкарова. Так Вартан Александрович был назначен заместителем председателя Госплана СССР, где курировал топливные вопросы.

А делами переработки углеводородов при министре Байбакове ведал его заместитель Виктор Степанович Федоров — представитель грозненской нефтяной школы. В 1932 году он окончил Грозненский нефтяной институт, технологическое отделение. Был зачислен в аспирантуру, в 1937 году защитил диссертацию на ученую степень кандидата технических наук, возглавил кафедру технологии нефти в своем институте. С 1938 по 1940 год работал директором научно-исследовательского института в Грозном. А в 1940 году перешел на производство —

был заместителем начальника и начальником Грозненского нефтекомбината. Став в 1946 году заместителем Байбакова, он проделал большую работу по наращиванию нефтеперерабатывающих мощностей. Так, в послевоенные годы были построены крупные заводы в г. Кстово (Нижегородская область), Сызрани, Волгограде, Саратове, Перми, Краснодаре, Омске, Ангарске, Баку, Рязани. При их сооружении активно использовался зарубежный опыт нефтеперерабатывающей промышленности, а также мощности, поставленные в годы войны США по ленд-лизу (заводы в Гурьеве, Орске, Самаре, Красноводске).

В строительных делах большой вес имел Леон Богданович Сафразьян, генерал-лейтенант, выходец из системы НКВД. В 1941–1946 годах курируя вопросы аэродромного строительства, он занимал высокую должность заместителя наркома внутренних дел СССР. В 1947 году Сафразьян возглавил главк по строительству предприятий нефтяной и газовой промышленности, а через год был переведен на должность заместителя министра нефтяной промышленности СССР. Говорят, это был сильный руководитель. Не без его усилий в кратчайшие сроки обустраивались месторождения, строились заводы… Твердый, решительный, не терпевший возражений. В конечном счете это его и сгубило. 13 августа 1954 года он приехал осматривать Новокуйбышевский нефтеперерабатывающий завод. Спустились в подвальное помещение, куда не успели подвести электричество, Сафразьян потребовал зажечь спичку. Кто-то попытался возразить: «Не надо, газом пахнет». На что Леон Богданович иронично заметил: «С газом работаем, а газа боимся». Спичку зажгли — и прогремел мощный взрыв…

Кстати, именно Сафразьян привел в отрасль будущего руководителя газовой отрасли Алексея Кирилловича Кортунова. А дело было так. Уроженец Новочеркасска, Кортунов окончил Северокавказский институт водного хозяйства и мелиорации, после чего пошел по строительной линии. Когда началась война, его назначили на должность начальника инженерной службы 134-й стрелковой дивизии. Но в этом качестве прослужил он недолго. Осенью 1942 года один из полков дивизии понес тяжелейшие потери. В числе убитых оказался и командир полка. Инженер Кортунов был отправлен организовывать оборону и собирать оставшихся в живых. С поставленной задачей он справился четко и оперативно, в результате чего был назначен командиром 629-го полка, с которым прошел всю войну, а за успешное выполнение Висло-Одерской операции был удостоен звания Героя Советского Союза. После войны Кортунову доверили возглавить военный

сектор управления Советской военной администрации федеральной земли Тюрингия. Но считая, что долг защиты Отечества выполнен, Алексей Кириллович всеми силами стремился вернуться в СССР. Армейское начальство никак не хотело отпускать ценного специалиста. Однако Кортунов уже сделал свой выбор. Он знал об остром недостатке кадров в нефтяной промышленности и послал с оказией письмо на имя Л. Б. Сафразьяна. Ходатайство высоких чинов произвело необходимый эффект, и осенью 1948 года Кортунов был назначен начальником Туймазинского территориального строительного управления, а вскоре в 1950 году стал заместителем министра нефтяной промышленности. В 1955–1957 годах он возглавил только что созданное Министерство строительства предприятий нефтяной промышленности СССР. После чего на долгие годы его судьба окажется связанной с газовой индустрией. С этим удивительным человеком мы еще не раз встретимся на страницах этой книги.

Истина рождается в споре

Послевоенные годы для нефтяной промышленности — это был не только количественный, но и качественный рывок. Настоящий переворот: новые технологии, новые методы, новое оборудование. Именно эту линию последовательно проводил в жизнь молодой и прогрессивный руководитель отрасли Николай Константинович Байбаков.

Он никогда не был догматиком. С малых лет его увлекало все новое, передовое. Прирожденный инженерный ум, новаторская интуиция… А еще уникальное качество — он поощрял и принимал дискуссию! Николай Константинович считал, что должны быть разные точки зрения, в том числе и отличные от его собственной. Только так, в спорах и столкновениях рождается истина и происходит движение вперед.

Открытое вскоре после войны Ромашинское месторождение — одно из крупнейших в мире. Его колоссальные запасы рассредоточены на огромной территории, в нескольких районах Республики Татарстан. Но извлечь «черное золото» такого гиганта — задача непростая. Обычные методы и подходы здесь не годились. Что же делать?

Н. К. Байбаков дал поручение начальнику объединения «Татнефть» А. Т. Шмареву подготовить соответствующие предложения. За основу проекта Алексей Тихонович решил взять опыт разработки Туймазинского месторождения в Башкирии. На

нем в 1948 году впервые в СССР был применен метод законтурного заводнения — по границе месторождения бурились скважины, которые закачивали воду и тем самым поддерживали внутрипластовое давление. Профессор В. Н. Щелкачев, находившийся в то время в гуще принятия важнейших решений, вспоминал, что одним из главных инициаторов использования именно этого метода разработки Туймазов являлся заместитель начальника технического управления Миннефтепрома Г. К. Максимович. В интервью, которое мы взяли у Владимира Николаевича летом 2003 года, он рассказывал: «Когда в сентябре 1944 года было открыто Туймазинское месторождение, это произвело в наркомате огромное впечатление. Ведь это было первое большое девонское месторождение. Сразу Николай Константинович Байбаков послал Максимовича узнать, что это за месторождение. Тот вернулся и говорит (я сам слышал своими ушами) — Туймазинское месторождение надо разрабатывать так же, как Восточный Техас. А Восточный Техас — первое месторождение в мире, где внедрили законтурное заводнение. Геннадий Константинович, который был в командировке в Америке, знал об этом…»

К слову сказать, осуществить законтурное заводнение на Туймазах в первые послевоенные годы оказалось делом нелегким. Требовалась огромная подготовительная работа: пробурить скважины, соединить их трубопроводом. А людей не хватало (на строительных работах активно применяли труд военнопленных немцев и венгров), по трубам — катастрофический дефицит. К тому же опыта никакого, методологические трудности. Как вспоминал Байбаков, «когда началась первая стадия освоения этого метода, вода, закачиваемая в пласт, поглощалась лишь первые двое суток. А потом скважина переставала принимать воду. Намучились с этим ужасно. Это, прямо скажу, были одни из самых черных дней в освоении процесса. Пошли разговоры, что зря истрачены большие силы и средства и что ничего из этой затеи не получится. Как всегда бывает в таких ситуациях, пошли письма, сигналы, следом — комиссии». Но справились, причину неполадки устранили, начали разрабатывать Туймазинское месторождение новым методом — методом законтурного заводнения…

Теперь тот же подход предлагалось использовать и на Ромашке. Но у многих тогда возникло сомнение — уж слишком гигантское месторождение! Бурить скважины, закачивающие воду, по контуру, доказывали они, дело бесполезное. Что же делать? Не законтурное, а внутриконтурное заводнение! Как вспоминает В. Н. Щелкачев, этот метод одним из первых

предложил математик, профессор Николай Семенович Пискунов, работавший в те годы под руководством директора ВНИИнефть А. П. Крылова. Предлагалось поделить месторождение на несколько самостоятельных участков и каждый из них разрабатывать как самостоятельный объект.

На встрече у министра Байбакова разгорелась жесточайшая дискуссия. Внутриконтурное заводнение активно поддерживал заместитель министра Вартан Александрович Каламкаров. Увидев предложения Шмарева, он был категоричен: «Не годится!» В ответ Алексей Тихонович едко доказывал, что месторождение не колбаса, чтобы резать на куски… Николай Константинович вспоминал, что страсти накалились до того, что он даже не мог вставить слово. «Я долго терпел, — рассказывал Байбаков, — но наконец не выдержал и обратился к Каламкарову: „Люди работали, составили схему, обсудили, подписали и представили мне. У тебя — другое мнение. Очень хорошо. Подумай и официально оформи по этому вопросу записку на мое имя, а я ее пошлю на обсуждение техсовета“. Откровенно говоря, я уже к тому моменту сформировал свое мнение: был на стороне Каламкарова, но не хотел своим мнением давить на свободу дискуссии. Каламкаров подготовил и представил мне записку, где обосновал необходимость разрезания месторождения и внутриконтурного заводнения. Записку эту я немедленно отправил на рассмотрение технического совета министерства, который одобрил и поддержал предложения Каламкарова. К чести А. Т. Шмарева, надо сказать, что он стал энтузиастом проведения в жизнь этого способа разработки».

А нефтяная Ромашка — это была настоящая революция в нефтяном деле. Гигантское месторождение разрабатывалось малым числом скважин, с высочайшим коэффициентом нефтеотдачи, с невиданной эффективностью. В 1962 году большая группа работников объединения «Татнефть» и сотрудников ВНИИнефти была удостоена Ленинской премии за труд «Новая система разработки нефтяных месторождений с применением внутриконтурного заводнения, ее осуществление на крупнейшем в СССР Ромашкинском нефтяном месторождении». Эта система позволила коренным образом изменить принципы разработки и до сих пор активно применяется во всем мире. Что же касается Ромашки, то и сегодня она в строю. Одно из старейших месторождений добывает в наши дни свыше 15 миллионов тонн нефти!

«Мне хочется, — писал Н. К. Байбаков, — чтобы специалисты, пришедшие в нефтяную отрасль в последние два-три десятилетия, когда применение способов рациональной

разработки с самого начала ввода месторождения в эксплуатацию принимается как само собой разумеющееся, изучая опыт предыдущих поколений нефтяников, обратили бы внимание на то, как можно использовать инженерную дискуссию, в процессе которой грамотные в техническом отношении оппоненты высказывают порой очень полезные мысли».

Первые в море

Генеральной линией развития нефтяной промышленности СССР в послевоенные годы, безусловно, стало освоение «Второго Баку»: иные масштабы, передовые технологии, новая научно-производственная школа. Но Байбаков никогда не был бы Байбаковым, если бы не заботился о старых нефтедобывающих регионах. Принцип «сняли сливки, а там хоть трава не расти» был не для него. «Прогресс не стоит на месте, — был уверен Николай Константинович, — появляются немыслимые прежде возможности, предлагаются неординарные решения. На то мы и профессионалы, чтобы искать, находить, пробовать».

После войны нефтяная промышленность Азербайджана находилась в очень тяжелом положении. В самые суровые для страны годы бакинцы приняли на себя главный удар. Работали с установкой «невозможное возможно», но у советских танков и самолетов горючее было. Конечно, совсем скоро сказалось колоссальное перенапряжение сил. А если учесть, что большинство месторождений были очень старыми и уже вступили в позднюю стадию разработки, перспектива вырисовывалась печальная. Довоенный уровень 1940 года, когда Азербайджан добыл 22,6 миллиона тонн, казался уже не достижим. Но разве мог Байбаков смириться с закатом нефтяной звезды Баку? Конечно же нет! Что же делать? Вперед, в море! Могучий суровый Каспий — вот кто мог подарить нефтяной промышленности его родного края новую счастливую нефтяную жизнь.

Искать нефть на Каспии пробовали еще в XIX веке. Но промышленная добыча началась в 20-е годы прошлого столетия, когда на засыпанной территории Бибиэйбатской бухты площадью 350 гектаров были пробурены скважины и началась эксплуатация морского месторождения Ильича. В 1930-х годах были и другие удачные попытки. Однако формально эти разработки называть морскими можно лишь условно — освоение месторождений велось в основном наклонно-направленными скважинами с берега, с насыпных дамб и коротких эстакад, берущих свое начало на суше.

По завершении войны начался новый штурм Каспия. Идеологи морской добычи решили использовать уникальную особенность геологического строения дна моря в районе Баку. Между Апшеронским полуостровом и городом Красноводском в Туркмении вытянулся так называемый Апшеронский порог, разделяющий северный и южный Каспий.

Четырнадцатого ноября 1948 года на каменную гряду высадилась группа нефтяников, которой удалось на сваях, вбитых в дно моря, построить буровую установку и домик для бригады площадью всего лишь 14 квадратных метров. Руководил этой операцией человек, ставший впоследствии ближайшим другом и соратником нашего героя — 36-летний начальник объединения «Азнефтеразведка» Сабит Атаевич Оруджев. Энергичный, напористый, бесстрашный бакинец, опытный нефтяник и хороший организатор. Отличался необыкновенной порядочностью и принципиальностью, не боялся открыто высказывать свое мнение. В профессии ему предстоит пройти большой путь. Его вершиной станет руководство Министерством газовой промышленности СССР в 1972–1981 годах, когда осуществлялся решительный прорыв газовиков на Тюменский Север. Но это будет потом… Пока же он лично участвует в подборе кадров и высадке первого десанта на Каспий.

Когда была подготовлена рабочая площадка, сразу встал вопрос о бурении первой скважины. Никто из буровых мастеров не соглашался на такой риск. Пугали сложные гидрометеорологические условия, отдаленность островка от материка, необустроенность. Вмешался случай. Список отказавшихся был не малым. Но Сабит Оруджев заметил, что в нем отсутствовал один из лучших буровых мастеров Михаил Каверочкин. Оказалось, что он находился в отпуске, но никуда из Баку не уезжал. По указанию Оруджева за ним послали машину, а через несколько часов на доске объявлений появился приказ о назначении Каверочкина буровым мастером скважины № 1. В первых числах июля 1949 года бригада мастера высадилась на отвоеванном у моря островке и приступила к работе. Согласно принятой в то время традиции бурение завершили к 32-й годовщине Великой Октябрьской революции. Этот день был ознаменован мощным фонтаном нефти из первой морской скважины (суточный дебит был высок — составлял 100 тонн).

Николай Константинович тут же выехал в Баку, чтобы увидеть собственными глазами свершившееся чудо. Его сопровождали командующий Краснознаменной Каспийской флотилией Г. Г. Олейник, председатель Президиума Верховного Совета Азербайджанской ССР Н. Г. Гейдаров и другие. Убедились

— морская скважина фонтанирует. Значит, необходимо в кратчайшие сроки организовать фронт работ по освоению Каспия. Работа закипела.

Успехи морских нефтяников сразу стали предметом особой гордости руководства Азербайджанской республики. Так, в декабре 1949 года в ходе празднования 70-летнего юбилея «вождя большевистской партии и советского народа» И. В. Сталина секретарь ЦК КП(б) Азербайджана М. Д. Багиров с гордостью констатировал: «Азербайджанский народ, его авангард — бакинские рабочие и бакинские нефтяники… свято хранят и приумножают славные сталинские традиции… Нефтяники добились серьезных успехов в деле подготовки всех необходимых условий для дальнейшего резкого подъема нефтяной промышленности республики. В этом большая заслуга разведчиков нефти, в особенности славных разведчиков морских месторождений нефти».

Поразив мир первой морской скважиной, Советский Союз пошел еще дальше. Создавая базу для освоения каспийского «черного золота», в 40 километрах от береговой линии начали строить «современный социалистический город в открытом море». Без опыта и практики на свайных основаниях был сооружен уникальный инженерный комплекс — жилые дома, дворец культуры, магазины, столовые, больница, кинотеатр, паротурбинная электростанция, нефтесборные пункты, товарные резервуары, причалы танкеров и т. д. «Нефтяные Камни — это сказка, ставшая былью» — так характеризовали его современники.

Победу морских нефтяников активно пропагандировали. В 1951 году большой группе специалистов была присуждена Сталинская премия I степени. А два года спустя известный режиссер Роман Кармен снял один из лучших документальных фильмов того времени — «Повесть о нефтяниках Каспия». Лента получилась одновременно масштабной и удивительно теплой, человечной. Фильм пестрел режиссерскими находками, эффектными крупными планами, героическими панорамами. Особые восторги кинокритиков вызвал хрестоматийный эпизод. Бригада знатного мастера Каверочкина долгие месяцы бьется на буровой, но никак не может добуриться до нефти. И вот, в один прекрасный день… забил фонтан! Бурильщики счастливы и от избытка чувств, от переполняющей их радости победы начинают мазать добытой нефтью друг другу лица… Сам режиссер признавался, что мазки по лицам — это режиссерская подсказка. «Мы попросили бурильщиков слегка мазнуть своего бригадира, а Каверочкина — мазнуть в ответ их. И считаю, что ничего дурного

в этом нет!» Тогда и предположить никто не мог, что совсем скоро эти кадры станут историей… Михаил Каверочкин и его бригада трагически погибнут во время урагана на Каспии в ноябре 1957 года.

Люди, да и сам город в море находились постоянно в зоне повышенного риска. В феврале 1953 года случилось событие, которое чуть не поставило под угрозу существование Нефтяных Камней. В результате проникновения арктических масс воздуха на юг и резкого похолодания северная часть Каспия покрылась толстым слоем льда. Затем наступило потепление, и глыбы льда при усиленном ветре начали двигаться на юг. Жизнь двух с половиной тысяч человек Нефтяных Камней оказалась в опасности, а город мог быть просто разрушен. Тогда на помощь морским нефтяникам пришла вся страна. Для получения более точного прогноза погоды были вызваны синоптики из Ленинграда, Средней Азии, со станции «Арктическая». Самой главной задачей стало дробление льда на дальних подступах. Ледовый массив бомбили артиллеристы и авиация.

Весьма эффективными оказались действия саперов и дробление льда танкерами. В результате «схватка с белой смертью за нефть была выиграна».

Нефтяные Камни стали переломным моментом для Баку. И хотя советский Азербайджан так и не смог превзойти довоенные показатели нефтедобычи (в 1940 году — 22,6 миллиона тонн), благодаря морским месторождениям «город ветров» прожил еще одну счастливую и полноценную жизнь. Пик добычи нефти во второй половине XX столетия был достигнут в 1970 году и составил 21,5 миллиона тонн. При этом львиная доля «черного золота» республики уже добывалась на Каспии.

А у нас в квартире газ!

Нефть, нефть, нефть… А ведь будучи министром нефтяной промышленности СССР, Николай Константинович Байбаков занимался и развитием газовой индустрии.

Первые серьезные попытки обратить внимание на газ относятся к периоду Великой Отечественной войны. Как и другие страны, СССР стал проявлять повышенный интерес ко всем возможным видам топлива, рассматривать варианты замещения или дополнения нефти и угля другими сырьевыми источниками, финансировать и реализовывать различные исследовательские программы. Примечательно, что именно в годы войны газовая промышленность получила первый самостоятельный орган

управления. Однако как по названию, так и по функциям он носил явный отпечаток войны. В 1943 году было создано Главное управление газовой промышленности и искусственного жидкого топлива сначала при Совнаркоме, а затем при Совете Министров СССР (Главгазтоппром), которое занималось не только добычей природного газа, но и разрабатывало вопросы производства искусственного жидкого топлива — в то время идея крайне популярная, но впоследствии по экономическим соображениям не получившая дальнейшего развития.

Повышенное внимание руководства к газовой отрасли не замедлило дать свои результаты. Особенно это проявилось в области развития трубопроводного транспорта, что для газовой промышленности имело принципиальное значение. Дело в том, что добыча газа напрямую зависит от наличия магистральной системы газопроводов. Специфика газовой отрасли такова, что предопределяет существенный примат трубопроводного транспорта над всеми остальными видами перевозок газа. Разумеется, можно перевозить сжиженный газ в цистернах или баллонах (что, кстати говоря, и делалось в незначительных количествах), но крупные объемы добычи без системы магистральных газопроводов невозможны. Поэтому для развития газовой промышленности просто необходимо развивать трубопроводный транспорт. И в этом направлении в середине 1940-х годов были достигнуты определенные успехи.

Так, в тяжелейшие для страны 1944–1946 годы в кратчайшие сроки был построен газопровод Саратов — Москва, доставивший столице газ Елшанского и других саратовских месторождений, открытых в 1940-е годы. Значение этого события трудно переоценить: ведь это был первый дальний, то есть магистральный, газопровод в нашей стране (его длина составляла 747 километров). За его строительством следило высшее руководство страны. Известен такой случай. В декабре 1946 года И. В. Сталин, вернувшись из Сочи, где он был в отпуске, спросил встречавших его на вокзале руководителей: «Как работает газопровод Саратов — Москва?» Секретарь ЦК партии, председатель Моссовета Г. М. Попов, ответил: «Плохо, с перебоями». Сталин обрушился на Берию: «Нашумели на весь мир об этом газопроводе, а теперь он не работает. В Сочи я получил рапорт строителей, — выговаривал Сталин, — собирался подписать приветствие, начал подписывать, и вдруг капнули чернила из ручки, образовалось пятно: плохая примета… И я решил подождать». Сталин предложил Берии немедленно принять меры по налаживанию работы газопровода. В тот же вечер собрали всех руководителей МВД, Главгазтоппрома. На

совещание были приглашены Н. А. Вознесенский, А. И. Микоян и Г. М. Попов. После этого ошибки быстро исправили. Уже летом 1947 года газопровод заработал на проектную мощность, и трудностей больше не возникало. Первый магистральный газопровод был введен в эксплуатацию.

Однако, несмотря на вроде бы положительную динамику, вскоре, в 1948 году, с очередной волной структурных преобразований Главгазтоппром был ликвидирован и на его базе были созданы две структуры: Главнефтегаз Министерства нефтяной промышленности и Главнефтегаз Министерства угольной промышленности. Вновь газовая промышленность оказалась включенной в угольную и нефтяную отрасль, лишилась своего самостоятельного статуса и оказалась «придатком» более мощных и традиционных топливных отраслей. У страны еще не было крупной сырьевой базы, позволившей руководству делать серьезную, долгосрочную ставку на газ. Разведанные запасы оставались более чем скромными. И резко наращивать добычу газа в СССР еще не представлялось возможным.

Министр Н. К. Байбаков решительно взялся задело. Прежде всего серьезные усилия были направлены на поиск и разведку запасов. Так, в первой половине 1950-х годов были открыты крупные месторождения природного газа, прежде всего на Украине (Бильче-Волицкое, Шебелинское, Спиваковское, Рудковское, Косовское, Кадобненское, Солоховское, Свиднецкое), в Краснодарском и Ставропольском краях (Ново-Дмитриевское, Калужское, Анастасиевско-Троицкое, Ширванское, Каневское, Челбассовское), в Средней Азии (Сеталан-Тепе, Караул-Базар-Сарыташ, Газли, Джаркак и Ташкудук), в результате чего в оценке количества запасов газа произошли коренные изменения. Стало ясно, что у страны есть крупные районы, где сосредоточены ощутимые запасы «голубого топлива», за счет которых можно развивать газовую отрасль.

Важно заметить, что открытия советских геологов пришлись на момент, когда страна остро нуждалась в газе. Дело в том, что примерно с середины 1950-х годов советское руководство пыталось провести в жизнь смелую социальную программу по строительству массового жилья в крупных городах — то, что потом историки назовут жилищной революцией. Получалось, что вводились многие миллионы квадратных метров жилья, а освещать и отапливать новые дома было нечем. Использование для этих целей угля и нефтяного мазута, с одной стороны, создало бы прямую угрозу экологической катастрофы, а с другой — привело бы к полной дезорганизации железнодорожного транспорта. Пути сообщения обеих столиц и крупных

промышленных центров могли попросту не выдержать увеличения перевозок массы обрабатываемого топлива. Выходом из этой критической ситуации в первую очередь виделся природный газ, удобный в транспортировке и с точки зрения экологии самый чистый.

Под большим влиянием Байбакова, начиная с середины 1950-х годов, газовая промышленность стала объектом пристального внимания советского руководства. В мае 1955 года Президиум Совета Министров СССР рассмотрел вопрос о развитии газовой промышленности и газоснабжения городов на 1955—1960-е годы. А уже на XX съезде КПСС (февраль 1956) был провозглашен курс на всемерное развитие газовой отрасли. При этом в директивах по шестому пятилетнему плану (1956–1960) наметилась принципиальная структурная перестройка топливного баланса страны. Провозглашалось, что, поскольку нефть и газ являются «наиболее дешевыми и эффективными видами топлива», берется курс на преимущественное развитие именно этих видов сырья. На деле это значило, что «черное и голубое золото» в ближайшем будущем должно будет занять лидирующее место в топливном балансе, в то время как удельный вес угля будет постепенно снижаться. Для газовой промышленности подобная установка стала настоящим переворотом — ведь еще в середине 1950-х годов газ в топливном балансе страны составлял не более 2,4 процента (для сравнения укажем, что доля таких видов топлива, как, например, торф или дрова, была соответственно 4,3 процента и 6,7 процента). Из второстепенного сырья газ должен был превратиться в один из столпов топливного баланса страны. И в этом смысле подготовленные Николаем Константиновичем Байбаковым решения XX съезда можно смело назвать революционными.

Он уже не будет министром нефтяной промышленности, когда из состава Миннефтепрома выделится мощная структура Главгаз СССР и развернет широкий фронт работ по исполнению намеченной ранее программы. С очередной волной реформ в 1957 году новое ведомство, которым недолгое время руководил начальник объединения «Татнефть» А. Т. Шмарев, ликвидируют. И тогда Николай Константинович, вопреки всем инстинктам самосохранения, решительно выступит на защиту единого центрального органа для газовой отрасли. После обсуждения на Президиуме ЦК партии будет принято решение о воссоздании Главгаза СССР, во главе которого встанет А. К. Кортунов. Под руководством этого человека отрасль добьется невероятных успехов. Уже к середине 1960-х годов добыча газа в СССР составит 128 миллиардов кубических метров (за 10 лет рост

более чем в 14 раз), а первые шаги молодой отрасли коренным образом изменят представления миллионов людей о стандартах повседневной жизни.

За сухим выражением «коммунально-бытовое потребление газа» в то время крылся переворот в качестве и уровне жизни целых поколений. Используемый в приготовлении пищи, для нагрева воды и отопления помещений — газ приносил с собой заметное облегчение и упрощение советского быта. Заметно упрощались готовка и стирка, были решены многие проблемы с горячей водой, постепенно уходили в прошлое керосинки и примусы. Не так ощутимые для Москвы (которая обеспечивалась газом уже сразу после войны), эти перемены были колоссальными для других крупных городов и поселков. Разве можно было говорить о налаживании хоть сколько-нибудь приличных условий жизни, когда в таком «визитном» городе, как Ленинград, отсутствовало даже центральное отопление? А что говорить о селе. Если в 1955 году газоснабжением было охвачено всего лишь 8 процентов населения европейской части нашей страны, то через десять лет уже 22 процента всего населения СССР. По сути, именно в это время начали складываться и укрепляться те стандарты жилищного обустройства, которые привычны и понятны современному человеку.

Учитель

С большим вниманием Н. К. Байбаков относился к кадрам, особенно к молодежи. Встречался со студентами, молодыми специалистами… А те, польщенные вниманием первого лица отрасли, боготворили его. Энергичный, увлекающийся, настроенный на все передовое, Николай Константинович был их кумиром.

В. И. Грайфер — легендарный нефтяник. Вот уже почти 60 лет он трудится в отрасли. В 1964–1972 годах он работал главным инженером крупнейшего в стране объединения «Татнефть», потом возглавлял Планово-экономическое управление Миннефтепрома, в 1985–1989 годах в ранге заместителя министра нефтяной промышленности руководил «Главтюменнефтегазом», а в 1990-е годы создал Российскую инновационную топливно-энергетическую компанию — РИТЭК. Сегодня он председатель совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ», профессор, гуру «нефтянки». Но это сегодня… А тогда в послевоенные годы он только начинал свой путь. В 1947 году поступил в Московский нефтяной институт имени И. М. Губкина,

а после его окончания уехал работать в Татарию, где осваивал нефтяное дело с самых азов.

«Все мы восхищались Николаем Константиновичем, — вспоминает Валерий Исаакович. — Байбаков довольно часто бывал в нашем вузе. Часто выступал с лекциями, интересовался не только учебой и нашей успеваемостью, но и „студенческой социалкой“. Бесконечно помогал. То и дело слышалось: „Это сделал Байбаков“. Кому как не студентам ценить эту, почти отеческую, заботу о нас. Много лет мы, губкинцы, жили под обаянием Николая Константиновича. Он был для нас важным примером служения делу, товарищеской поддержки и взаимопомощи. С первых шагов в нефтяной промышленности имя Н. К. Байбакова звучало для нас как символ — нефтяник лучшая и самая нужная из профессий!»

Запомнил Грайфер, как министр приезжал и в объединение «Татнефть». Приезжал ненадолго, всегда по делу, очень конкретно… Но даже эти короткие встречи обрастали всевозможными историями и байками. Так, например, вся молодежь твердо знала — в перерывах между обсуждениями Байбаков любит пить чай, а к ним просит сушки. «Наркомовские», — шутил он. Или вот другая история — чтобы нашему министру да не фартило? Быть такого не может! Валерий Исаакович рассказывает: «Накануне утверждения программы действий на очередной год (1954/55) к нам, в Татарию, приехал Байбаков. На совещании перед ним разложили подробную геологическую карту. Специалисты и геологи показывали, где удалось провести разведочное бурение. Скважина № 1, № 2… Необходимо было определить: куда двигаться дальше, где бурить? Внимательно изучая карту, Николай Константинович перебирал пальцами карандаш. В какой-то момент его рука дрогнула и карандаш выпал, ткнувшись, острием в карту. Байбаков внимательно посмотрел на эту невольно поставленную точку, оглядел всю карту, вновь вернулся взглядом к этой точке, и сказал: „здесь“. У присутствующих возникло некоторое замешательство. Они были в недоумении: от скважины-первооткрывательницы эта точка была в сотнях километров. Тем не менее поставили там разведочную скважину… Когда пробурили — стали добывать до 700 тонн ежесуточно! Таких невероятных историй, связанных с этим легендарным человеком, — не счесть».

А что касается объединения «Татнефть», то без преувеличения можно сказать, что это была настоящая кузница кадров отрасли. Так сложилось, что простые парни, начинавшие здесь с рабочих профессий, впоследствии «выросли» и составили

элиту нефтяной промышленности. О Валерии Исааковиче Грайфере мы уже сказали. А Владимир Юрьевич Филановский? В 1960-е годы он стал главным инженером «Главтюменнефтегаза», потом работал в Миннефтепроме, в 1976–1985 годах возглавил отдел нефтяной и газовой промышленности Госплана СССР, а затем его назначили первым заместителем министра нефтяной промышленности СССР. А Лев Михайлович Кузнецов? У него за плечами тоже большой путь — руководство Всесоюзным объединением по переработке нефтяного газа и работа заместителем заведующего отделом тяжелой промышленности ЦК КПСС… И таких биографий было немало. Все эти люди до конца своих дней сохранили особое трепетное отношение к Николаю Константиновичу Байбакову.

Итоги

Одиннадцать лет во главе отрасли… Какие итоги можно подвести этому большому периоду жизни Николая Константиновича? Безусловно, ему удалось сделать очень и очень многое. При нем нефтяная промышленность стала другой.

В первую очередь более масштабной. Если до войны СССР добывал 33 миллиона тонн, то в 1955 году страна вышла на уровень 71 миллиона тонн нефти. Сам по себе результат выдающийся! Но это были лишь цветочки! Настоящим плодам того, что было заложено при Байбакове, потребовалось время… В 1960 году добыча «черного золота» в стране составила уже 147,2 миллиона тонн, а еще через пять лет — 241,7 миллиона тонн. Сравните с довоенным показателем — цифры просто фантастические!

За те годы, что Николай Константинович руководил нефтяной промышленностью, до неузнаваемости изменилась и география отрасли. Если накануне войны более 70 процентов всей нефти добывалось в Баку и еще 15 процентов приходилось на Северный Кавказ, то уже в середине 1950-х годов распределение добычи «черного золота» выглядело следующим образом. Азербайджан обеспечивал 21,5 процента общесоюзной нефти, Башкирия — 21,6 процента, Татария — 18,8 процента, Куйбышевская область — 10,3 процента, Краснодарский край — 5,6 процента, Туркменская ССР — 4,4 процента, Волгоградская область — 3,3 процента, Грозный — 3 процента, Саратов — 2,7 процента и т. д. То есть всего за несколько лет нефтяная промышленность перестала носить ярко выраженный моноцентричный характер. Сбалансированная география

производства делала отрасль гораздо более прогнозируемой и устойчивой ко всякого рода негативным явлениям. Условно говоря, случилось «нечто» в одном регионе, ничего страшного — поддержат другие районы.

Отстроил Николай Константинович и организационные формы управления отраслью. Напомним, что сам Наркомат нефтяной промышленности был создан в 1939 году. Потом грянула война. Когда Байбаков принял руководство, о каком-то единообразии и четкой структуре говорить не приходилось. Геологи, буровики, разработчики, строители — у всех было все по-разному и постоянно менялось. За 11 лет Николай Константинович навел порядок. Была выстроена четкая схема, которая оказалась удивительно жизнеспособной: министерство — территориально-производственное объединение — трест.

Вырастил Николай Константинович и совершенно новую школу нефтяников. Невиданные прежде масштабы повлекли за собой беспрецедентный приток молодежи. «Ну и что тут такого? — удивится читатель. — Обычное дело». Но необычным было то, как с этой молодежью работали. Кадры действительно пестовали. Постоянно проводили научно-производственные конференции, слеты молодых специалистов, обучающие курсы. Особенно славились внимательным отношением к молодежи начальник объединения «Башнефть» Степан Иванович Кувыкин и руководители объединения «Татнефть» Алексей Тихонович Шмарев и сменивший его Валентин Дмитриевич Шашин.

Совсем другой стала нефтяная промышленность и в технологическом отношении. В те годы отрасль находилась на острие научно-технического прогресса. Комплексный подход, скоростное бурение (турбобур), искусственное поддержание пластового давления (внутриконтурное и законтурное заводнение), крупноблочное строительство — это лишь некоторые примеры того, что было внедрено в те годы. К работе в отрасли привлекались лучшие умы страны, создавались отраслевые научные центры. Николаю Константиновичу удалось организовать теснейшую прочную связь науки и производства, что обеспечило качественный революционный скачок нефтяной промышленности.

Коренным образом переломил он и ситуацию в газовой индустрии. Ей был дан мощнейший импульс, приведший впоследствии к созданию могучей самостоятельной отрасли. Огромная подготовительная работа, которую начал Байбаков, сделала возможным осуществление смелых замыслов руководства страны по массовому строительству жилья для населения. Благодаря наличию газа сложились современные стандарты быта

миллионов советских людей.

Блестящие результаты в те годы дала и нефтяная отрасль. «Черное золото» стало настоящей живой водой послевоенных лет. Важнейший энергоноситель — дешевый, в больших количествах — позволил не только в кратчайшие сроки восстановить разрушенное войной народное хозяйство, но и перевести его на совершенно новую суперсовременную основу. Огромную страну объединила развитая транспортная система, одна из самых совершенных в мире. В удаленные уголки страны стали летать новенькие самолеты, ходить современные тепловозы. Доступность билетов, обеспеченная низкой стоимостью топлива, давала возможность людям активно ездить по стране, путешествовать, навещать родных и близких. А разве начавшийся строительный бум тех лет не имел в своей основе нефть?

Страшный лагерный труд с механизацией в виде тачки двуручной (или, как ее называли, «машины ОСО» — «два руля, одно колесо») был заменен на технологичный процесс с использованием разнообразной строительной техники. «Не кочегары мы, не плотники…» Профессия строителя стала уважаемой и престижной. Даже село, переживающее нелегкие времена, ощутило живительный эффект «черного золота». Тысячи тракторов, комбайнов и другой техники пришли на поля и поддержали производительность труда, не допустив стремительного развала аграрного сектора.

Модернизация страны — вот что происходило на глазах одного поколения. Модернизация, изменившая представления людей о пространстве и времени, технологичности производства, качестве и уровне жизни. Модернизация, замешенная на «живой воде» — нефти! Модернизация, фундамент которой закладывал наш герой!

Часть вторая
ТРУДНЫЕ ГОДЫ

Глава седьмая А
РАЗВЕ Я ЭКОНОМИСТ?

Красный конверт

В мае 1955 года министр нефтяной промышленности Байбаков был вызван к первому секретарю ЦК КПСС Н. С. Хрущеву. «Невысокий, плотный, круглолицый, с венчиком седых волос, он стоял на ковровой дорожке кабинета, засунув руки в карманы просторного пиджака, — так описывал эту встречу Николай Константинович. — Приветливо улыбаясь, пожал мне руку и предложил сесть. Сам устроился за столом…» Разговор Никита Сергеевич начал с перечисления заслуг Байбакова — мол, знаем, ценим, помним. Говорил тепло, по-дружески. Не успел министр подумать — к чему бы это? — как Хрущев объявил: Президиум ЦК считает целесообразным назначить его председателем Государственной комиссии Совета Министров СССР по перспективному планированию, то есть председателем Госплана СССР[2]. В таких случаях принято благодарить за доверие. По номенклатуре тех лет это был резкий должностной взлет: из министерских пешек — в дамки. Но уходить из родной нефтянки Байбакову совсем не хотелось — столько было задумано, столько еще предстояло сделать!

— Никита Сергеевич, но я же не экономист и с планированием народного хозяйства не справлюсь, — пытался объясниться Николай Константинович.

— А разве я экономист? Я, что ли, разбираюсь в планировании? Мне же приходится руководить экономикой страны, — настаивал Хрущев.

С трудом убедив первого секретаря дать возможность подумать хотя бы денек, Байбаков вернулся в министерство. Поднявшись к себе в кабинет, он увидел фельдъегеря с красным конвертом. Тут же раскрыл его и с удивлением прочел постановление Верховного Совета СССР о назначении Н. К. Байбакова председателем Госплана СССР и освобождении от обязанностей министра нефтяной промышленности. Оказалось, что решение было подписано еще накануне встречи с Хрущевым. «Как же так?» — удивился Байбаков. Выходит, его собеседник обо всем знал? Но ничего не сказал! Нашему герою еще только предстояло узнать Никиту Сергеевича.

Наш Никита Сергеевич!

Первого декабря 1962 года Хрущев посетил выставку художников-авангардистов «Новая реальность» в Манеже. Он был взбешен.

— Что за безобразие, что за уроды! Вы что, рисовать не умеете? Мой внук и то лучше нарисует!

— Вы что — мужики или педерасты проклятые, как вы можете так писать? Есть у вас совесть?

— Если взять картон, вырезать в нем дырку и приложить к портрету… что видно? Видать лицо. А эту же дырку приложить к этому портрету, что будет? Женщины должны меня простить — ж…а.

— Ваше искусство похоже вот на что: вот если бы человек забрался в уборную, залез бы внутрь стульчака и оттуда, из стульчака, взирал бы на то, что над ним…

— Все это не нужно советскому народу. Понимаете, это я вам говорю! Запретить! Все запретить! Прекратить это безобразие! Я приказываю! И проследить за всем! И на радио, и на телевидении, и в печати всех поклонников этого выкорчевать!

Хамские высказывания, угрозы, апломб, бездоказательность суждений и нелепость поведения… Присутствующие не могли избавиться от мысли, что это какой-то сумасшедший дом. Особенно тогда досталось Эрнсту Неизвестному. Он прямо говорил о том, что в какой-то момент подумал — выйдет из Манежа и последует в места не столь отдаленные. Но обошлось… А спустя несколько лет великий скульптор стал автором надгробного памятника Хрущеву — голова «цвета старого золота» в окружении черно-белого угловатого камня. Действительно, черное и белое — было много и того и другого!

Сегодня Никиту Сергеевича оценивают по-разному. Одни считают его великим реформатором, другие — взбалмошным неудачником. Сын своего времени, Хрущев был словно соткан из противоречий. Осудил репрессии? Но как-то позабыл, что у самого, как у бывшего первого секретаря Московского комитета ВКП(б) и первого секретаря ЦК Коммунистической партии Украины, руки по локоть в крови. Призывал выстраивать дружественные отношения с Западом? Но никогда мир не был так близок к ядерной войне, как во время пресловутого Карибского кризиса. Подписал договор о запрещении ядерных испытаний в трех сферах — в атмосфере, космосе и под водой? Но на заседании Ассамблеи ООН грозил показать американцам «кузькину мать». Устраивал в Москве фестиваль молодежи и студентов (это был самый массовый слет за всю историю

движения)? А потом клеймил позором Бориса Пастернака.

Вроде бы и хотел-то он как лучше, только вот получалось, к сожалению, как всегда. Наполнить магазины продуктами и товарами народного потребления, построить жилье, развязать инициативу, двинуть вперед научно-технический прогресс! Никита Сергеевич знал «что», но вот беда — не знал «как». Он искал, пробовал, метался… Да, были целина, космос, нефть Ромашки, жилищная революция. И тем не менее к концу его правления страна была на грани. Катастрофическое положение в сельском хозяйстве, большие трудности в промышленности, провал социальной политики, приведшей в 1962 году к Новочеркасской трагедии.

Незатейливый герой многочисленных анекдотов (этакий Никитушка-дурачок), в жизни он был жестким и нетерпимым руководителем. Со своими оппонентами расправлялся быстро и решительно. Лаврентий Берия — уж на что, казалось бы, всесильный хозяин МВД. Арестован и расстрелян. А титаны политического Олимпа — Маленков, Молотов, Каганович? В 1957 году члены антипартийной группы были выведены из состава ЦК и впоследствии исключены из партии. А герой войны министр обороны маршал Жуков, поддержавший Хрущева в решительные дни борьбы с той самой антипартийной группой? Уволен в отставку — оказывается, «нарушал ленинские и партийные принципы руководства Вооруженными силами». Что уж говорить о фигурах менее заметных! В конце 1950-х годов несогласных с Хрущевым почти не осталось… Дружный и стройный хор «Наш Никита Сергеевич»! Личной храбрости и гражданского мужества возражать первому секретарю ЦК КПСС и председателю правительства СССР хватало единицам. Одним из них был Николай Константинович Байбаков.

XX съезд КПСС, или «Будут ли хорошие штаны?»

Поначалу работа в экономическом штабе страны не предвещала никаких потрясений. Только что назначенному председателю Госплана СССР предстояло заняться разработкой шестого пятилетнего плана развития народного хозяйства (1956–1960). Правда, времени было маловато. Директивы должны были быть готовы меньше чем через полгода — к XX съезду КПСС.

XX съезд КПСС, состоявшийся в феврале 1956 года, оказался для страны судьбоносным. И не только потому, что на нем был сделан доклад Н. С. Хрущева «О культе личности и его последствиях». На съезде объявили — отныне берется курс на

всемерное повышение жизненного уровня населения. Сколько можно жить с установкой «затянем пояса потуже»?! «Недостаточно только критиковать капиталистические системы хозяйства и говорить о том, что надо строить хозяйство на основе учения марксизма-ленинизма, — по-простому объяснял первый секретарь. — Народ говорит нам: я верю вам, я воевал за это в Гражданскую войну, воевал с немцами. Разгромил фашизм, а все-таки скажите мне: мясо будет или нет? Молоко будет или нет? Штаны хорошие будут? Это, конечно, не идеология. Но нельзя же, чтобы все имели правильную идеологию, а без штанов ходили».

Как вспоминал Николай Константинович, при подготовке плана шестой пятилетки его ведомство внимательно изучало и анализировало чаяния простых людей. Социологические опросы в то время, конечно, не проводились. Но было такое явление — письма трудящихся. В преддверии новой пятилетки была развернута мощная кампания — люди писали в ЦК партии, Совет Министров, в редакции газет и вносили свои предложения, что, по их мнению, следует улучшить. «Все ценное и нужное мы старались немедленно учесть, — рассказывал Байбаков. — В этом была одна из отличительных особенностей подготовки шестого пятилетнего плана».

«В нашей стране, располагающей теперь первоклассной тяжелой индустрией, имеются все условия для того, чтобы быстрыми темпами развивать не только производство средств производства, но и производство товаров народного потребления, — говорилось в Директивах по шестому пятилетнему плану. — Одной из главных задач нового пятилетнего плана является дальнейшее повышение жизненного уровня народа, расширение жилищного строительства, рост культуры, народного образования, здравоохранения».

Партия обещала повысить реальную заработную плату рабочих и служащих на 30 процентов, а доходы колхозников — на 40 процентов, осуществить постепенный ввод семичасового рабочего дня, улучшить условия труда и быта женщин-работниц, увеличить государственные расходы на социальные пособия и пенсии, поднять на 50 процентов розничный товарооборот, построить за пятилетие жилые дома общей площадью примерно 205 миллионов квадратных метров, обеспечить улучшение коммунального обслуживания, добиться всеобщего среднего образования и активно развивать здравоохранение…

Вы ведомственник!

Общее направление развития народного хозяйства было определено. Однако как добиться поставленных целей? У Никиты Сергеевича по этому вопросу было свое мнение — нужны децентрализация управления и усиление самостоятельности республик, краев и областей. В конце 1956 года под лозунгом возврата к ленинским принципам он выдвинул идею ликвидации министерств и создания территориальных органов управления — совнархозов. Естественно, поинтересовался у председателя Госплана СССР, как он относится к такому предложению. Байбаков был категоричен:

— Нельзя ликвидировать министерства топливно-энергетические, оборонной промышленности, транспорта, сырьевые и машиностроительные. А если нужно проверить целесообразность создания совнархозов, то лучше начать с отраслей, производящих товары народного потребления и продовольствие, то есть с местной и пищевой промышленности.

— Только ради этого не стоит создавать совнархозы, — Хрущев был явно недоволен.

— Но если мы ликвидируем министерства, то потеряем бразды правления в экономике, — не унимался председатель Госплана, — не будет управления отраслями, развалим хозяйство, разбалансируем экономику.

— Вы ведомственник, привыкли руководить через министерства, не считаясь с мнением республик и областей. А им виднее… — У Никиты Сергеевича не было никакого желания выслушивать чьи-либо доводы.

Первое предупреждение

В феврале 1957 года состоялся Пленум ЦК КПСС. Вопрос о совнархозах был решен. «Давайте хоть создадим координирующий орган — Высший совет народного хозяйства», — в разрез с общей линией выступил Николай Константинович и написал первому секретарю ЦК большое аргументированное письмо (РГАНИ. Ф. 8. Оп. 30. Д. 246).

«Проанализировав работу промышленных и строительных министерств и их связи с предприятиями, а также ряд других вопросов их деятельности, я пришел к выводу, что при упразднении указанных министерств необходимо для обеспечения руководства и планирования народного хозяйства в масштабе страны иметь два органа — Госплан СССР и центральный хозяйственный орган — Высший Совет тяжелой промышленности (типа ВСНХ)…

Подчинение в хозяйственном отношении центру важнейших предприятий и строек в настоящее время необходимо для того, чтобы союзное правительство имело возможность сосредоточить средства и ресурсы на решении важнейших вопросов развития народного хозяйства. Следует иметь в виду, что по ряду отраслей Советский Союз серьезно отстает в техническом отношении от США. Преодоление технической отсталости требует сосредоточения материальных и финансовых ресурсов, а также научных и производственных сил на осуществление прежде всего главных линий технического прогресса.

Вместе с тем дальнейшее расширение прав союзных республик, передача в их ведение большого количества предприятий потребует известного времени для организации слаженной работы на местах.

Следует также отметить, что на местах значительно труднее изучать потребности всей страны в том или ином виде продукции тяжелой промышленности и, с другой стороны, лучше видны собственные нужды, на удовлетворение которых местные органы могут больше сосредоточивать свое внимание. Узкоместнические тенденции проявляются в серьезной форме в настоящее время и даже при наличии большого количества союзных министерств во многих случаях не встречают должного отпора.

При передаче всей тяжелой промышленности в ведение Совета Министров союзных республик узкоместнические тенденции усилятся, а преодолевать их будет значительно труднее, чем узковедомственные тенденции. А между тем тяжелая промышленность является материальной базой, цементирующей экономическое единство Союза Социалистических республик…

Создание ВСТП с территориальными управлениями, при расширении прав предприятий и местных органов, мне кажется, вполне соответствует решению февральского Пленума Центрального Комитета КПСС об укреплении принципа демократического централизма.

При одобрении предложения об организации ВСТП можно было бы продолжить работу по уточнению функций и структур этого органа, его взаимоотношений с другими хозяйственными органами, составу отраслей и организаций, передаваемых в его ведение из упраздняемых министерств, а также структуры Госплана СССР».

Запиской председателя Госплана СССР Хрущев был недоволен. Какой ВСНХ — ВСТП?! Зачем плодить бюрократию?! То, что предлагал Байбаков, он оценит лишь через пять лет. ВСНХ действительно будет создан. Жизнь убедит первого секретаря ЦК в нужности подобной структуры и заставит признать собственную

ошибку. Но это будет позже, а пока…

Через пару дней Байбакову позвонил секретарь ЦК КПСС Г. М. Маленков: «Мы решили назначить вас председателем российского Госплана и первым заместителем председателя Совмина РСФСР». То есть переводили с союзного на республиканский уровень. Между строк читалось: «Первое предупреждение!» Но Николая Константиновича это не остановило.

Хрущев теряет терпение

По мнению Байбакова, проводимая реформа управления могла привести к катастрофическим последствиям. Что же делать? Как руководитель Госплана РСФСР он должен был разработать новую структуру порученного ему ведомства. И Николай Константинович решил рискнуть — предусмотреть не только сводные, но и отраслевые отделы планирования. Отраслевые — то есть «крамольные», как раз те, с которыми боролись.

Понимал ли он, на что идет? Конечно. Когда в июне 1957 года громили членов антипартийной группы, среди прочего их обвинили и в попытке сорвать создание совнархозов. «Они не хотели понять, — говорилось в постановлении Пленума ЦК КПСС, — что на современном этапе, когда развитие социалистической промышленности достигло огромных масштабов и продолжает быстро расти при преимущественном развитии тяжелой индустрии, необходимо было найти новые, более совершенные формы управления промышленностью, раскрывающие большие резервы и обеспечивающие еще более мощный подъем советской индустрии. Эта группа зашла настолько далеко, что даже после одобрения указанных мер в процессе всенародного обсуждения и последующего принятия Закона на сессии Верховного Совета СССР — она продолжала борьбу против реорганизации управления промышленностью».

После таких формулировок Байбакову сбавить бы обороты, «лечь на дно». Но убежденный в своей правоте, он доказывал, объяснял, отстаивал свою позицию… Терпению Хрущева пришел конец. Показательную «порку» строптивому председателю Госплана РСФСР устроили на Всесоюзном совещании представителей совнархозов (6–8 февраля 1958 года).

*«**Хрущев**.* Вы, т. Байбаков, опытный человек, вы очень много министром работали, в Госплане работали, зачем

большие закругления делаете?..

Байбаков. Я расскажу.

Хрущев. Я знаю, вы с большим скрипом принимали реорганизацию управления промышленностью. Вы были против, если можно так сказать.

Байбаков. Не совсем так… Прежде всего я на Пленуме Центрального Комитета партии и вам говорил и ничего не скрывал, все свои опасения высказывал. Если бы мне была безразлична перестройка, я бы, наверное, молчал.

Хрущев. Ну, что вы…

Байбаков. Разрешите, я расскажу все. Я ни в коей мере не сомневался в том, что нужно осуществлять перестройку по территориальному принципу. Меня смущал вопрос управления территориальными экономическими районами здесь наверху. Поэтому я предлагал ряд мероприятий с тем, чтобы на первых порах не упустить руководства административными экономическими районами…

Хрущев. Вот в этом суть, я правильно говорил. Вы главный идеолог и главный путаник в этом вопросе…»

Далее Никита Сергеевич уже не сдерживал себя. «Как смеете вы, т. Байбаков, такие вещи говорить… Вы давно ходите с этими гнилыми настроениями. Я знаю, что вы питали Шепилова материалами, который приходил ко мне со схемами и пытался доказать, что перестройка управления нанесет вред, так как все заводы зависят друг от друга, — обрушился он на Байбакова, когда тот давал пояснения по поводу новой структуры республиканского Госплана. — Если исходить только из этого, то нужно нашу промышленность объединять с промышленностью капиталистических стран… Вы вылезли с гнилым нутром…» Чисто хозяйственный вопрос уже грозил перейти в идеологическую плоскость!

Масла в огонь подлил и председатель Госплана СССР Иосиф Иосифович Кузьмин, который заменил на этой должности Байбакова: «Как же вы, не считаясь с элементарными обязанностями и чувством долга перед партией, как вы можете вести параллельную деятельность… Правильно Никита Сергеевич сказал о том, что во время перестройки руководства промышленностью т. Байбаков не был согласен с этим делом. Я непосредственный участник этого и видел, как вся его деятельность была направлена на составление различных схем. Сколько, Никита Сергеевич, приносил Вам т. Байбаков схем — что

ни утро, то новая схема: то сохранить сырьевое министерство, создать Наркомтяж, создать Госснаб; он говорил: вы провалите народное хозяйство. Но, как видите, ничего не провалилось…» (РГАНИ. Ф. 17. Оп. 165. Д. 150).

На всю жизнь запомнил Николай Константинович те минуты. Вот он сходит с трибуны, идет к своему месту, а сидящие в зале либо отводят глаза, либо смотрят на него как на приговоренного…

Если есть право выбора

«Совещание в Кремле предопределило мою дальнейшую судьбу», — вспоминал Н. К. Байбаков. Примерно через месяц первым его заместителем бы назначен председатель ленинградского совнархоза В. Н. Новиков. Никто не поинтересовался, согласен ли он с этой кандидатурой. «Володя, тебя „подсадили“ под меня?» — однажды за чашкой чая поинтересовался Байбаков. «Да, Николай. Так мне сказали наверху».

А в мае 1958 года его вызвали к секретарю ЦК КПСС А. Б. Аристову и предложили занять должность председателя Куйбышевского совнархоза.

— Почему туда собираетесь меня направить? — поинтересовался Николай Константинович.

— Ведь ты нефтяник, а там большие перспективы в развитии нефтяной промышленности. Ты же принимал активное участие в создании «Второго Баку», — ответил Аристов.

— Нефть есть на Сахалине. Я готов поехать туда.

— Ну зачем же так далеко? — примирительно улыбнулся собеседник.

— Если есть право выбора, то я просил бы направить меня в Краснодарский край.

«Именно в этом крае я бывал очень часто в качестве и начальника Главного управления Наркомата топливной промышленности, и заместителя наркома, и министра, — объяснял Байбаков свой выбор. — Мне пришлось и уничтожать, и восстанавливать краснодарские нефтепромыслы». А еще в Краснодаре жила семья сестры Натальи. Если уж ехать в ссылку, то поближе к родным.

Через несколько дней ему позвонили и сообщили, что Никита Сергеевич не возражает. Особо не церемонились. Вылет в Краснодар определили через два дня.

* * *

Могли Байбаков поступить иначе? Промолчать, не идти на конфликт, не обострять ситуацию… Конечно же мог. Но этого делать не стал. До истории с совнархозами он уверенно шел по восходящей. Успешная карьера, профессиональные успехи. А теперь? Как сложится его жизнь? Что ждет его впереди? Неизвестность. Опала. Но ни о чем он не жалел. Байбаков остался верен себе, своим убеждениям, своим принципам. А на это способен далеко не каждый… Он уже был талантливым инженером, прекрасным организатором, грамотным руководителем. А в 1958 году он стал еще и государственным человеком…

Глава восьмая
МОСКВА — КРАСНОДАР — РОСТОВ-НА-ДОНУ — МОСКВА

Трудности, как известно, людей слабых ломают, а сильных, наоборот, закаляют… Когда Хрущев сменил гнев на милость и решил вернуть Байбакова в столицу (это произошло в марте 1963 года), между ними состоялся откровенный разговор:

— Вы что, обиделись, что ли, на меня, когда я вас освободил от Госплана и послал на Кубань?

— Наоборот, спасибо вам! — искренне ответил Байбаков. — За пять лет я очень многому научился. До этого я знал только газ и нефть, а теперь я знаю, как варить сахар, делать шампанское, сеять кукурузу…

Победа на высоких каблуках

Поначалу, конечно, было тяжело. Гнетущее чувство опалы, неустроенность. В Краснодар приехал один. Договорились, что жена приедет позже, когда у детей закончится учебный год. Новости из дома не радовали. Таня и Сережа рассказывали, что некоторые знакомые перестали с ними здороваться. Дети-то при чем? — расстраивался Николай Константинович.

А на новом месте Байбакова приняли радушно. Среди сотрудников совнархоза он встретил много старых знакомых, готовых помочь всем, чем могли. Включился в работу моментально. Дел было невпроворот. «Повседневные проблемы переплетались с перспективными, а решать те и другие приходилось одновременно», — рассказывал Николай Константинович.

Краснодарский край — огромный регион, 83 тысячи квадратных километров. Население в те годы — 3,8 миллиона человек. Плодородные равнины, горы, море. Крупнейшие города — Краснодар, Сочи, Новороссийск, Армавир, Туапсе. Кубань славилась сельским хозяйством, нефтяной промышленностью, черноморскими курортами. Благодатное место — всесоюзная кормилица и здравница.

По Кубани Байбаков колесил целыми днями. Мотался с утра до ночи по фабрикам и заводам, стройкам и промыслам. Ему хотелось увидеть все самому, понять, как и что. К тому же, говорил Николай Константинович, «люди не могут плодотворно

работать, если первые руководители не будут интересоваться результатами труда». Свой служебный автомобиль ГАЗМ-72 он называл «победой на высоких каблуках». Это и впрямь был гибрид «Победы» и «газика» (ГАЗ-69). Уникальная модель, сочетающая комфорт легкового автомобиля и проходимость серьезного внедорожника. Машина очень удобная — могла пройти по любому бездорожью, да и поездки на дальние расстояния в таком авто были менее утомительны…

Двоевластие

«Сам Байбаков у нас на Кубани…» — с уважением говорили о Николае Константиновиче директора заводов и начальники строительных трестов. Председатель совнархоза — опытный, грамотный, энергичный, ответственный, пробивной, и на стройку сам приедет, и ученых из Москвы выпишет. Хоть и опальный, но к кому обратиться, знает. Чего еще можно желать? Хозяйственники радовались.

А партийная элита края с осторожностью следила за растущим авторитетом Байбакова. И дело было даже не в людях. Сама управленческая структура предполагала некую не очень понятную двоевластную модель. Совнархоз не подчинялся крайкому, а лишь информировал его об итогах своей деятельности за месяц, квартал и год. Первый секретарь не мог дать указания председателю совнархоза, что и как делать. Ситуация «усугублялась» еще и тем, что совнархоз отчитывался за промышленность и строительство. А первый секретарь крайкома в первую очередь отвечал за сельское хозяйство, которое, как известно, в хрущевский период не отличалось блестящими достижениями. В 1962 году случилось невероятное — Советский Союз закупил зерно у Соединенных Штатов. Простым людям объясняли, что фуражное. Но батоны-то с горохом из магазинов все-таки пропали!

Байбаков и партийное руководство края — слишком разные это были люди… Их стиль, методы, подходы к решению основных задач! Работали, как говорится, на контрасте. У Николая Константиновича — всегда хорошо продуманная, выверенная стратегия. У Краснодарского крайкома — непрерывные поиски чудодейственных методов. У Байбакова — главный девиз «без шума и пыли», сначала результаты — потом разговоры. А у партийных руководителей края — с точностью наоборот. «Стать фабрикой молока и мяса», «обогнать штат Айову по производству кукурузы», «превратить Тамань в советскую Шампань». Всех этих

громких призывов и не перечесть. Особенно на этом поприще отличился Дмитрий Михайлович Матюшкин, который возглавлял Краснодарский крайком КПСС с марта 1958-го по июнь 1960 года и за это время твердо пообещал выполнить семилетний план по животноводству за три года. Стоит ли говорить, что амбициозные задачи первого секретаря так и остались на бумаге. Как не справившегося с должности его сняли. Но преемник Матюшкина Георгий Иванович Воробьев (1960–1966) по сути продолжил ту же линию… Из Москвы зорко следили, как идет соревнование колхозников Кубани с американскими фермерами и когда, наконец, советские виноделы утрут нос французским шампанистам.

Товарищ Полянский

Особо ревностно к успехам и неудачам Краснодарского края относился Дмитрий Степанович Полянский. Это был любимец Хрущева, молодой (1917 года рождения), энергичный, напористый руководитель, само олицетворение «смелости, быстроты, натиска»… Никита Сергеевич заметил его, когда тот работал в Крыму, двинул на освоение целины (в 1955–1957 годах Полянский возглавлял Оренбургский обком), а затем перевел его на Кубань.

Первым секретарем Краснодарского крайкома Полянский поработал чуть больше года — с февраля 1957-го по март 1958 года, то есть еще до приезда Николая Константиновича.

«Обогнать», «превзойти», «перевыполнить»… Дмитрий Степанович не скупился на обещания. Да и генеральную линию партии понимал: «Как сказал Никита Сергеевич», «как отметил Никита Сергеевич», «мысли, высказанные Никитой Сергеевичем». Такие люди определенно нужны были в Москве. В марте 1958 года Полянского назначили председателем Совета министров РСФСР, а в 1962 году он стал заместителем председателя Правительства СССР.

Как вспоминал Байбаков, Дмитрий Степанович часто бывал на своей кубанской «вотчине». В первые приезды держался с ним настороженно, сухо. Внимательно смотрел, не выкинет ли какой номер Байбаков, не предложит ли чего крамольного. Но у Николая Константиновича были совсем другие заботы — как найти дефицитные материалы, как заказать современное оборудование для завода, как отправить специалистов на учебу… С каждой новой поездкой Дмитрий Степанович убеждался — с председателем совнархоза Краснодару повезло. «О-о, Николай

Константинович, какую большую работу вы провели…» — только и удивлялся товарищ Полянский.

Сладкая жизнь

Чем запомнился Байбаков на Кубани? Удивительно, но у жителей Краснодарского края нефтяник № 1 ассоциировался прежде всего с сахарными заводами.

О сладкой жизни в СССР задумались всерьез в 1957 году. Рассказывают такую историю, что во время посещения Тамани Никита Сергеевич Хрущев беседовал с жителями одной прибрежной станицы. Разговор был самым непринужденным. Речь шла о полеводстве и животноводстве, о рыбном промысле и жизни людей. Один старый рыбак сказал, что живут они хорошо, доходы имеют подходящие. Тут же похвалился, показал свою сберегательную книжку. «Я старик, — сказал он, — но еще рыбачу и зарабатываю неплохо. Все у меня есть… Сахара вот только недостает. Мало его у нас. Почему это?» Хрущев, обладавший молниеносной реакцией, в одно мгновение превратил бытовой вопрос в государственный. «Кубанцы научились выращивать зерновые культуры… — отметил он. — Это хорошо, но нам нужен сейчас от кубанцев не только хлеб, но и сахар». По всему краю развернулись ударные стройки.

А если строить, то по последнему слову техники, — был убежден председатель совнархоза Байбаков. Новенькие сахарные заводы должны были быть удобными, современными, чтобы и работалось комфортно, и жилось хорошо. Механизированное производство, высокотехнологичное оборудование, для рабочих — общежития, столовые, магазины, бани, школы, больницы, клубы… Как же не воспеть такое чудо в поэтической форме?

Белый пар под синью небосвода.
Мощный гул в торжественной тиши.
Первое дыхание завода.
Ровный путь разбуженных машин.
Он стоит величественно, строго —
Новый сахарный. И на него
Смотрят с удивленьем и восторгом
Славные строители его…
Главный корпус, запах свежей краски.
Вакуумы выстроились в ряд.
Медленно вращается гигантский
Вал — диффузионный аппарат…

Виктор Подкопаев. 1958 г.

А если говорить серьезно, то строили добротно и быстро. Средний срок возведения сахарных заводов составлял меньше двух лет. Николай Константинович лично приезжал на стройки, смотрел, как идут дела, в чем нужно навести порядок, какие проблемы решить. Виктор Данилович Артюшков, в те годы начальник строительного треста в Армавире, хорошо запомнил, как председатель совнархоза Байбаков впервые посетил его объект: «…мгновенно оценил ситуацию и, сказать откровенно, проявил, к всеобщему удивлению, прекрасную осведомленность в строительных делах. Поставил на место подрядчиков и „субчиков“ — так мы называли субподрядные организации. А вообще Байбаков — это… глыба, — говорит Артюшков, — интереснейший и уникальный человек. Организатор от бога».

Новокубанский, Усть-Лабинский, Адыгейский… Сахарные заводы росли как грибы после дождя. «Создание крупной сахарной промышленности положительно сказалось на развитии экономики края, значительно изменило лицо Кубани, — отмечал Н. К. Байбаков в своей статье „Рождение новой отрасли“, опубликованной в газете „Советская Кубань“ 28 января 1960 года. — При большинстве новых заводов в целях экономии средств и круглогодичной загрузки теплоэлектросетей, водного хозяйства, подъездных путей и других сооружений строятся другие предприятия пищевой промышленности. При всех заводах создаются крупные откормочные хозяйства. В связи со строительством сахарных заводов Краснодарский край покрылся густой сетью газопроводов. Коллектив строителей Главгаза СССР проложил уже около 500 километров магистральных линий».

Много лет спустя он вспоминал: «Работа по строительству сахарных заводов увлекла меня, мы с товарищами порой сутками находились на стройках. В результате за три года было построено 13 сахарных заводов и реконструировано два старых. При всех заводах возведены благоустроенные поселки для работников. Таких рекордно коротких сроков создания целой отрасли промышленности в одном экономическом районе практика еще не знала. Причем затраты на строительство заводов окупились довольно быстро». Когда Николай Константинович приехал на Кубань, два действующих завода (Кореновский и Гулькевический) выпускали всего 68 тысяч тонн сахара за сезон, а когда уезжал — производство достигло 800 тысяч тонн. За пять лет двенадцатикратный рост! Что-что, а вот сахарный вопрос на Кубани решили…

И совсем не ведомственник

Когда-то Хрущев кричал Байбакову: «Вы ведомственник!» И был не прав. Для нашего героя превыше всего была хозяйственная целесообразность.

Эту историю нам рассказал Дмитрий Владимирович Украинский. С Николаем Константиновичем он познакомился осенью 1958 года. Тогда он работал в плановом управлении совнархоза в Ростове-на-Дону, который возглавлял Павел Иванович Оброскин. «Мы были заинтересованы в развитии производственных связей между нашими предприятиями, — вспоминает Украинский. — И решили обратиться к Байбакову. Николай Константинович пригласил нас к себе в выходной день. Мы приехали. Принял он нас у себя в кабинете очень гостеприимно. У него был какой-то запас продовольствия. Мы что-то с собой привезли. Накрыли стол. Местное хорошее вино. Сидели, беседовали». Тогда Дмитрий Владимирович и подумать не мог, что с этим человеком судьба свяжет его на долгие годы. Сначала это будет Северо-Кавказский совнархоз. А потом 20 лет (1965–1985) он проработает под началом Байбакова в Госплане СССР…

Тот скандал Дмитрий Владимирович помнит в деталях. В 40 лет слечь с инфарктом — такое не забудешь. А дело было так. «Шел 1967 год, — рассказывает Украинский. — Я тогда работал в отделе новых методов планирования и экономического стимулирования Госплана СССР. И от одного из своих товарищей из Краснодара узнал о жутком безобразии. В свое время на базе Динского сахарного завода Байбаков создал крупный пищевой комбинат. Сахарное производство — сезонное. Чтобы мощности не простаивали, он подключил туда молочный завод, сыродельный завод, мясокомбинат… Соединил сахарный завод со спиртовым заводом трубопроводом, по которому подавали патоку. Прикрепил даже бесхозную скаковую площадку, где разводили породистых лошадей. Эффект был поразительный. А что потом? Когда восстановили министерства, налаженное производство растащили по главкам. Так, например, Главпиво первым делом разрезал шикарный трубопровод из нержавейки и стал строить собственную базу по приемке и хранению патоки. То есть все, что было создано в период совнархозов с точки зрения концентрации производства, технического перевооружения, — все было разгромлено».

Обо всем об этом Дмитрий Владимирович написал статью, которая была опубликована в «Экономической газете». Тут же поднялась шумиха. «На меня покатили бочку, особенно

пищевики, — вспоминает Украинский. — Как это так: работник Госплана поносит линию партии и правительства по ликвидации совнархозов! Байбаков меня вызвал и говорит: „Дмитрий, ты затронул тему, которая вообще-то политическая. Но то, что ты написал, все правильно. Я звонил в Краснодар, узнавал. Так вот лети туда, найди людей и напиши с ними вместе докладную записку. Я этот вопрос поставлю на коллегию. Это безобразие“».

И Дмитрий Владимирович поехал в Краснодар. «Сначала партийные органы смотрели на меня косо, — продолжает он свой рассказ. — Мне дали паршивый номер в гостинице, прикрепили к ужасной столовой, выделили какую-то разбитую машину — а мне надо было много ездить. Одним словом, дали почувствовать соответствующее отношение. Тогда я решил пригласить их к себе в номер. Позвонил секретарше, передал приглашение. И вскоре ко мне приехали руководители райкома. Разговорились — то да се. И тут неожиданно меня спросили: „Дмитрий Владимирович, а кем вам доводится Украинский Владимир Тимофеевич?“ Я ответил, что это мой отец. Оказалось, что среди них были выпускники того института, который возглавлял мой отец. „Тогда совсем другое дело, — отношение ко мне тут же изменилось. — Мы вам все расскажем“. И стали „колоться“. Выяснилось, что все, о чем я написал в статье, оказалось бледной тенью по сравнению с тем, что там было на самом деле».

Вернувшись в Москву, Дмитрий Владимирович прямо с чемоданом приехал в Госплан и доложил обо всем Байбакову. Вопрос тут же вынесли на коллегию. Приглашенные пищевики, конечно, старались защищаться. Но Николай Константинович был категоричен. Как рассказывает Украинский, «Байбаков выступил очень резко. Говорил о том, что терпеть такое положение дел немыслимо, что такими действиями страну возвращают на 10 лет назад». Вот так бескомпромиссно «ведомственник» Байбаков отстаивал то, что удалось сделать в период существования совнархозов.

Кукуруза Никитична

Как ни странно, строительство сахарных заводов натолкнуло Байбакова на интересные решения другой проблемы — кукурузной.

До наших дней о кукурузе дошло немыслимое количество анекдотов… О том, как русских узнавали на Марсе, потому что они сеяли там кукурузу. О том, что кукуруза — это страшная штука, если ты ее не уберешь, уберут тебя. О том, как воскрес

Сталин, и это время Никита Сергеевич решил пересидеть в кукурузе. Но наш герой относился к кукурузе положительно. Конечно, выращивать «царицу полей» на Крайнем Севере — абсурд. А вот в Краснодаре — почему бы и нет?!

Официально вторым хлебом в СССР эта сельскохозяйственная культура стала в сентябре 1956 года. Тогда в Москве состоялся всесоюзный семинар по кукурузе. Именно на нем Хрущев произнес крылатую фразу: «Кукуруза, товарищи, это танк в руках бойцов». Советская пропаганда объясняла: «Каждый гектар кукурузы при урожае 30 центнеров дает 7 центнеров свинины, 85 центнеров молока, 40 тысяч яиц». Кукурузе отводилось важное место в решении острой животноводческой проблемы. «Догоним Соединенные Штаты по производству мяса, масла, молока», но прежде еще и по кукурузе!

Когда Байбаков приехал на Кубань, край уже вовсю соревновался со штатом Айова. Однако оказалось, что фермеры США стабильно собирают урожай в пределах 50–55 центнеров с гектара, а Кубань — 25–30 центнеров. Что делать? По своим обязанностям Николай Константинович мог и не вникать в тонкости выращивания кукурузы (в первую очередь совнархоз отвечал за промышленность и строительство), но разве мог он пройти мимо такой задачки?!

По его просьбе агрономы проанализировали причины расхождения в урожайности кукурузы. Оказалось, что качество почв Айовы и Кубани, количество вносимых удобрений и солнечный градиент идентичны, но по количеству осадков эти районы резко отличались. В Айове в год выпадало осадков в среднем в 3–4 раза больше, чем на Кубани, что и явилось главной причиной такого большого различия в урожайности кукурузы. «Значит, нужна мелиорация», — заключил Байбаков и начал действовать. Рецепт у него уже был готов — использовать созданные при сахарных заводах водоемы. Да и с трубами проблем не должно было возникнуть. В Краснодарском крае удалось наладить собственное производство.

На одном из пленумов крайкома Николай Константинович выступил со своим предложением. Партийные руководители насторожились — и чего это Байбаков полез в кукурузные дела? Битва за урожай была их стихией! Инженерные новации председателя совнархоза были встречены без энтузиазма. «К сожалению, на мое предложение отозвался лишь секретарь Малороссийского райкома, — рассказывал Байбаков. — На следующий день он пришел в совнархоз и мы с ним обсудили, как и в какие сроки оросить 40 гектаров его угодий под посев кукурузы. Прикидывали и так, и эдак, спорили, доказывали друг

другу целесообразность использования тех или иных способов, а вскоре приступили к делу. Проложили водопроводы к этому участку от насосных станций сахарного завода, сделали два полива: сначала в феврале, когда завод закончил переработку свеклы, затем в августе, перед началом переработки. И что же? К удивлению скептиков, урожай кукурузы оказался очень хорошим: на контрольном участке — 27 центнеров с гектара, а на нашем, орошаемом — 83 центнера. То есть в три раза больше».

Американский фермер Росуэлл Гарст — а это был непростой фермер: он переписывался с Никитой Сергеевичем, встречался с советским лидером в Москве, а в 1959 году принимал Хрущева на своей ферме в городке Кун-Рэпидс — отнесся к успехам кубанских кукурузоводов с недоверием и лично приехал в Краснодар, чтобы своими глазами увидеть эти достижения. Он побывал в ряде районов, ему показали все, что было сделано. «Не знаю, убедили ли Гарста наши результаты в чем-нибудь, — продолжал свой рассказ Николай Константинович, — но опыт в Малороссийском районе подтвердил огромные возможности мелиорации земель. На таких землях при хороших климатических условиях кукуруза почти везде дает высокие урожаи… К сожалению, напористое требование Хрущева повсеместно расширять посевы кукурузы без учета климатических условий ухудшило отношение к этой культуре».

In vino veritas

Все, кого мы спрашивали об увлечениях Байбакова, обязательно говорили: Николай Константинович был большим ценителем напитков, знал в этом толк, разбирался, а дома у него был просто фантастический бар… Внучка Маша подтвердила. «Смотрите, — показала она шкафчик времен 1980-х годов, и мы увидели бутылки всевозможных цветов, размеров, форм, — это лишь малая часть того, что было у деда».

Разбираться в алкоголе и прежде всего в вине Николая Константиновича научили в Краснодаре. Историки утверждают, что еще древние греки оценили уникальные климатические и почвенные условия Кубани. В период великой колонизации они прочно обосновались на Черноморском побережье и основали здесь ряд колоний-поселений. Легенда гласила, что некий Фанагор привез благородную греческую лозу, бережно и настойчиво привил ее на капризной земле новой родины и был вознагражден за свое упорство вином, которое напомнило грекам их далекую родину. С тех пор это место называют Фанагорией…

В Краснодарском крае Байбаков с увлечением взялся за развитие винного производства. За короткое время он вник в тонкости технологического процесса. А будучи профессиональным инженером, быстро увидел узкие инженерные места. «Помню, когда я впервые (1958) приехал в „Абрау-Дюрсо“, этот завод шампанских вин производил 1,2 миллиона бутылок в год, — вспоминал Николай Константинович. — С директором обсуждали вопрос: как расширить производство? Самое главное, по его мнению, состояло в том, чтобы построить подземные туннели, где можно было бы выдерживать вина в течение трех лет при температуре плюс 14–15 градусов. Побывал в Москве в Метрострое. С его помощью мы построили большое количество таких туннелей, и завод „Абрау-Дюрсо“ через несколько лет стал выпускать более 3,5 миллиона бутылок первоклассного шампанского в год. Это шампанское славится во всем мире. И не случайно королева Англии покупала его и другие вина завода „Абрау-Дюрсо“».

Улыбка

Поначалу мы не обратили внимания на эту историю. Но детали… Порой в них и скрывается главный смысл. Надо лишь повнимательнее приглядеться.

В 2005 году легендарная прима Краснодарской оперетты Евгения Михайловна Белоусова отмечала 80-летний юбилей. Как это принято, налетели журналисты — стали расспрашивать о театре, времени да и вообще о житье-бытье. Между прочим, поинтересовались: а правда ли, что ее портрет украшал этикетку знаменитого краснодарского вина? Евгения Михайловна подтвердила и поделилась воспоминаниями: «В 1961 году виноделы „Абрау-Дюрсо“ создали новое вино из особого сорта винограда золотисто-желтого цвета. У авторов возникла ассоциация с блондинкой, и поначалу вино хотели назвать „Улыбка блондинки“. Но если на этикетке будет изображена блондинка, то тогда в названии это слово оказывалось лишним. Вино назвали просто „Улыбка“, а на этикетку я попала благодаря тогдашнему председателю совнархоза Краснодарского края Николаю Константиновичу Байбакову. Он и его жена были страстными поклонниками оперетты и часто ходили на мои спектакли. У меня до сих пор сохранились чайные ложечки и напольные весы, которые мне подарила Клавдия Байбакова».

А теперь те самые детали. Женя Белоусова родилась 10 марта 1925 года в простой крестьянской семье в псковской деревне.

Вскоре девочка вместе с родителями переехала в Ленинград. Мама устроилась домработницей, отец — рабочим на заводе. Именно в Ленинграде начался у Жени путь актрисы: сначала она поступила в балетную студию, потом в хор районного Дома культуры. Там ее заметили и направили в ансамбль Дворца пионеров, которым руководил композитор Исаак Дунаевский. Прослушав Женю, он остался очень доволен. Ее голос уже звучал по радио: «Белеет парус одинокий», на пластинке она запевала «Эх, хорошо в стране советской жить». В 1941 году Женя в числе семи самых одаренных детей должна была ехать на московскую Олимпиаду детского творчества. Поездке этой не суждено было состояться: война застала Женю в деревне, куда она каждое лето ездила отдыхать к бабушке. Чтобы не попасть в плен, девушка отправилась к партизанам, стала связной. В 1944 году немцы арестовали ее, чудом Жене удалось избежать расстрела, потом был опять плен, концлагерь… А когда на исходе войны она добралась, наконец, до своих, угодила в сталинские лагеря и пробыла там 10 лет.

Знал ли Николай Константинович о непростой судьбе Евгении Белоусовой? Кстати, ее реабилитировали лишь в 1989 году. Конечно же знал. «Пусть ее улыбка порадует людей, — решил председатель совнархоза. — Да и самой ей будет приятно». В этом был весь Николай Константинович. Для него жизнь складывалась не из громких слов, а из дел — больших и малых.

Нефть и газ Кубани

Конечно же большое внимание Байбаков уделял и своей родной отрасли — нефтегазовой промышленности. Кубань — колыбель отечественной нефтянки. Именно здесь в 1864 году была пробурена первая скважина с применением механического ударно-канатного бурения на Кудако-Киевском месторождении, а через два года забил первый нефтяной фонтан. К середине XX века это был старейший нефтедобывающий регион. Казалось бы, все самое интересное позади… Но оказалось, что нет.

В 1950-е годы в Краснодарском крае был открыт ряд крупных газоконденсатных месторождений. Не газ в чистом виде, а жидкая смесь высококипящих углеводородов различного строения. Опыта разработки таких объектов в стране почти не было. Поэтому начался поиск технологий и методов — интеллектуальный штурм. Бурение, эксплуатация, транспортировка — все эти вопросы пришлось решать по-новому. Работа была сложной, но увлекательной. Специалисты во главе с председателем совнархоза

Байбаковым понимали — если удастся найти «ключ», то открываются громадные перспективы! И они не ошиблись. Благодаря новым инженерным решениям добыча голубого топлива за время существования совнархоза возросла с 1 до 25 миллиардов кубических метров в год, что позволило «экспортировать» газ в другие районы по выстроенному в рекордные сроки газопроводу Кубань — Ростов — Донбасс — Москва — Ленинград. В 1963 году большой группе специалистов, среди которых был и Н. К. Байбаков, была присуждена Ленинская премия за комплексное решение проблем бурения и эксплуатации газовых и газоконденсатных месторождений.

Кропотливую, ювелирную работу развернул бывший руководитель отрасли и на нефтяных месторождениях. «Представьте себе, — объяснял Байбаков, — нефтяная залежь выработана, нефть выкачена, но породы, ее содержащие, залегают не сплошным полем, а их отдельные узкие заливы („рукава“) отходят от основного поля в слабопроницаемые окружающие породы. Основная нефть взята, а в рукавах она остается». Что же делать? Николай Константинович обратил внимание на большие перспективы таких методов повышения нефтеотдачи, как газовое воздействие на пласт и термические методы добычи нефти.

Конечно, было нелегко. В каждом отдельном случае требовалась геологическая проработка, решение неординарных технических задач и экономических расчетов. К новаторским идеям краснодарцев относились по-разному, были и скептики. Но «Краснодарнефтегаз» под руководством В. А. Брагина (это объединение он возглавлял с 1959 по 1980 год) и при поддержке Байбакова последовательно проводил исследовательские и промысловые работы. Сегодня, когда за газовыми и термическими методами признается будущее отечественной и мировой нефтяной промышленности, специалисты-разработчики с большим вниманием изучают пионерские шаги по применению этих технологий на Кубани.

Семейные радости

Время работы в совнархозе Николай Константинович вспоминал с особой теплотой. Ссылка обернулась интересными делами, новыми друзьями, а еще тихими семейными радостями.

Пока не приехала Клавдия Андреевна, все заботы о нем взяла на себя сестра Наталья. В молодые годы она работала в детских учреждениях, потом вышла замуж, родила двух сыновей Владимира и Александра — Волика и Алика. Ее муж Михаил

Николаевич Стерхов много лет работал в Нефтеснабе. Прекрасная хозяйка и кулинарка, больше всего на свете она любила готовить и угощать. Каждое утро поила домочадцев парным молоком, потом следовал первый завтрак, второй… На обед — новое испытание — пять-шесть блюд и все нужно было попробовать! То же самое повторялось и на ужин… Николай Константинович, который поесть любил, но старался придерживаться диеты, однажды не выдержал и дал жене телеграмму: «Клава, приезжай скорее, меня сестра Наталья тут закормит!»

Из того времени особенно запомнились летние месяцы на Черноморском побережье. На совнархозовской даче в Геленджике собирались шумные молодежные компании — дети, племянники и племянницы, друзья. Жарили шашлыки, купались, играли в волейбол… А однажды Николай Константинович повез молодежь в Абрау-Дюрсо. «Мы жадно слушали главного технолога-винодела, который рассказывал председателю совнархоза о технологии изготовления шампанских вин, коньяка, об объемах и выполнении годового плана завода, — вспоминает племянница Галина Александровна Байбакова. — Потом мы 5 километров шагали по холодному туннелю, по стенам которого громоздились стеллажи с бутылками шампанского, которые выдерживались там годами. Пройдя многочисленные цеха, мы вошли в дегустационный зал. Озеро Дюрсо — темно-голубое, склоны гор вокруг него розовые от спелого винограда! На обратной дороге Николай Константинович ехал в нашей машине, с молодежью, и вместе с нами пел „Сердце, тебе не хочется покоя“, „Что стоишь, качаясь?“».

О тех годах сын Сергей вспоминает, что именно в Краснодаре он по-настоящему сблизился с отцом. Если раньше его воспитанием занималась в основном Клавдия Андреевна, а отца он видел редко, то теперь Николай Константинович стал брать его в рабочие поездки, рассказывал, показывал… В 13–14 лет он уже знал, как работают скважины, как строятся заводы, как производят шампанское. Кроме того, Сережа до тонкостей научился разбираться в морской рыбалке. «Это было очень серьезное увлечение отца, — рассказывает Сергей Николаевич. — Морскую рыбалку он обожал. Садился на катер с мотором, и вслед за чайками… Единственно, он был очень нетерпеливым — если чуть похуже начинало клевать, то сразу перебазировался в другое место. Он не мог сидеть на месте». Запомнился Сергею Николаевичу и такой случай: «Это было в 1958 году. Как говорится, собрались „трое в лодке“ — я, отец и полковник в отставке, муж начальницы санэпидемстанции города Геленджика Федор Калистратович Костюк. Ловили ставриду. Отец был очень

азартным рыбаком. А клев — потрясающий. Мы заполнили всю тару. А ставрида все шла и шла. Тогда отец снял брюки и стал складывать рыбу туда. Мы последовали его примеру. Так и вернулись на берег все без штанов, но с рыбой. Торжественно причалили к крайкомовским дачам».

Проект «укрупнение»

На первых порах совнархозы показали себя хорошо. Этого никто не мог отрицать. Общая экономическая активность в стране возросла. Местные руководители наводили порядок в ставшем теперь их, а не «дядином» хозяйстве. Однако вскоре проявилось то, о чем предупреждали скептики — началась регионализация хозяйственной жизни — по сути та же «министерская болезнь», но в территориальном преломлении. Боролись с ней подручными способами. Мелкие совнархозы укрупняли, объединяли их в суперсовнархозы, учреждали различные, вплоть до всесоюзных, надсовнархозные координирующие структуры. В общем делали то, о чем говорили «скептики» реформы 1957 года, среди которых был и Байбаков.

Так, в конце 1962 года резко сократили количество совнархозов в Российской Федерации. На Северном Кавказе, где прежде находилось семь совнархозов (Ростовский, Краснодарский, Ставропольский, Дагестанский, Кабардино-Балкарский, Северо-Осетинский, Чечено-Ингушский), был создан единый совнархоз с административным центром в Ростове-на-Дону. Руководить им поручили Байбакову. Почему выбрали его? Во-первых, он отлично зарекомендовал себя на Кубани. А во-вторых, именно он принимал самое активное участие в подготовке нововведений.

Вспоминает Дмитрий Владимирович Украинский, в те годы руководитель планово-экономической службы совнархоза в Ростове-на-Дону: «Совнархозы создавались по принципу партийных органов. Однако с точки зрения экономики они оказывались мелкими. Для меня это было понятно сразу и, занимаясь экономическими вопросами в ростовском совнархозе, я начал собирать данные по другим шести совнархозам, которые находились на Северном Кавказе — какие предприятия, что за продукция, как налажены межхозяйственные связи. Когда мы первый раз встретились с Николаем Константиновичем в 1958 году, я показал ему эту папку и рассказал о том, что, на мой взгляд, было бы целесообразно объединить семь совнархозов Северного Кавказа в один крупный. Он тогда внимательно

посмотрел мои материалы, но ничего не сказал. Потом мы много раз общались по разным вопросам. А в 1962 году Байбаков позвонил мне и неожиданно спросил: „Дмитрий, а у тебя сохранилась папка, которую мы смотрели в 1958 году?“ Я ответил положительно и добавил, что эта папка „живая“, что она постоянно пополняется новыми данными. „Очень хорошо, — сказал Николай Константинович, тогда найди повод и приезжай в Москву, найдешь меня у Афанасьева (это был председатель Совнархоза РСФСР), мы с тобой должны тут поработать“. Если честно, я думал, что будет какое-то совещание или пленум… А когда приехал в столицу, выяснилось, что ведется большая работа по укрупнению совнархозов, для чего приглашены многие руководители с мест. Сразу же объяснили: строгая секретность. Предупредили, чтобы мы никого не ставили в известность. А что это значит? Нужно разрабатывать структуру укрупненных совнархозов, а звонить „по адресам“ запрещено. Тем не менее, благодаря тому, что у нас с Николаем Константиновичем была папка, мы сразу выдвинулись вперед. Структура укрупненного Северо-Кавказского совнархоза была готова первой».

Дмитрий Владимирович рассказывает, что уже тогда он обратил внимание на важнейшую черту Байбакова: «Для людей, с которыми Николай Константинович работал, он создавал максимально комфортные условия. После того, как мы посидели, посмотрели и сделали первый чертеж-схему укрупненного совнархоза, Байбаков сказал мне: „Дмитрий, ты будешь работать в Москве, а я не смогу бывать здесь подолгу, буду приезжать на два-три дня. Поэтому идем, я тебя познакомлю с людьми, которые могут тебе пригодиться“. Так, мы пошли в машинное бюро, потом на телефонный узел и так далее. Помещение, связь, бумага… — у меня не возникало никаких проблем. Я ни на что не отвлекался. Работа шла быстро».

А после того как структура укрупненного Северо-Кавказского совнархоза была готова, ее предстояло согласовать. «По нашей схеме управления, — рассказывает Дмитрий Владимирович, — у нас получилось 11 замов председателя совнархоза. Но Сергей Александрович Афанасьев сказал, что Хрущев перед очередной поездкой подчеркнул, что замов должно быть всего два. Один — по обороне, а другой — по всем остальным вопросам. И Афанасьев настаивал: „Чертите на двух замов“. Мы сначала сократили число замов до девяти, потом до семи. Но два зама — это было нереально. Тогда Байбаков решил отстаивать нашу схему. Написал все, как задумывали… И наши предложения утвердили».

И вновь Москва

В декабре 1962 года Николай Константинович с группой сотрудников выехал в Ростов-на-Дону. Однако на новом месте он проработал совсем недолго. Через три месяца (в марте 1963 года) ему позвонил председатель Бюро ЦК КПСС по химии П. Н. Демичев: «Срочно прилетай в Москву. С тобой хочет побеседовать Никита Сергеевич».

Он летел в Москву и думал, с чем же связан этот неожиданный вызов. Вспомнил и поездки Хрущева на Кубань. Встречи были недолгими, разговоров обстоятельных не велось, все как-то на ходу. В память будто врезался пристальный взгляд первого секретаря ЦК КПСС во время одного из посещений, словно тот пытался понять — не держит ли Байбаков обиды…

— Вы проделали большую работу, — начал разговор Никита Сергеевич. — Надо вам в Москву переходить. Хотим назначить вас председателем Госкомитета по химии.

— Никита Сергеевич, не трогайте меня, — попросил Байбаков, — мне там нравится. Тем более что мы образовали региональный совнархоз.

— Нам ваши заслуги известны, — Хрущев был настроен решительно. — И то, что вы принципиальны, мы тоже знаем. Мы же с вами не расставались. Вы были назначены председателем Госплана РСФСР, но повели себя не так, как нужно.

— Я вел себя так, как подсказывал мне мой разум.

— Вы что, думаете отказаться? — Никита Сергеевич уже начинал сердиться.

— Нет, я не могу отказываться. Если я нужен здесь, то остаюсь. Но председателем Госкомитета по химии? Я же не химик.

— Но вы же нефтяник и занимались добычей нефти и газового конденсата, а это — ценное сырье для химической промышленности.

Так состоялось его возвращение в Москву…

Но ничему не научился

Байбакову Хрущев доверил самое сокровенное — химизацию страны. «Людей нужно накормить», — не сдавался Никита Сергеевич. Целина, кукуруза, теперь на передний план выдвигались минеральные удобрения. К тому же без химии невозможно было продвигать легкую промышленность. В духе времени ленинская формула о том, что такое коммунизм,

зазвучала по-новому — «советская власть плюс химизация народного хозяйства»! Соответствующее постановление Пленума ЦК КПСС было принято в мае 1958 года, но с химией дела шли откровенно плохо.

Хрущев метался. То объявлял, что нужно «сократить расходы на оборону и эти средства направить на производство минеральных удобрений», то призывал «заморозить на три года металлургию и отдать деньги на химию». А еще его очень беспокоило сырье для химической промышленности. В середине 1963 года Никита Сергеевич направил в Президиум ЦК КПСС записку, в которой поставил вопрос о целесообразности быстрого развития газовой промышленности. Газ нужно беречь для потомков, доказывал Хрущев, использовать только на бытовые цели и нужды химии. Реакция последовала незамедлительно — тут же по распоряжению Кремля были приостановлены работы по строительству газовых магистралей, по поиску и разведке новых месторождений… Газовики были в ужасе!

Но не из робкого десятка оказался руководитель отрасли Алексей Кириллович Кортунов. Человек, прошедший всю Великую Отечественную войну и удостоенный звания Героя Советского Союза, он умел идти на риск и брать на себя ответственность. Во что бы то ни стало начальник Главгаза СССР решил отстоять отрасль. Вместе с заместителем председателя Госплана СССР Вартаном Александровичем Каламкаровым, отвечавшим за топливо, энергетику и химию, он начал готовить записку в ЦК. Нужно было объяснить первым лицам, что основным источником получения сырья для химического производства является не природный, а попутный нефтяной газ. Именно этот газ содержит тяжелые углеводороды, необходимые для выпуска полимеров. Кроме того, «себестоимость природного газа непосредственно у потребителя, с учетом всех затрат, ниже себестоимости угля в 5 раз, а производительность труда в добыче газа выше, чем при шахтной добыче угля, в 30 раз. Общая экономия от применения газа за истекшие четыре года семилетки составила 3,3 миллиарда рублей, всего же за семилетие она должна превысить 8 миллиардов рублей. Это в два раза больше всех капитальных вложений в газовую отрасль».

Перед тем как направить письмо в ЦК, Кортунов и Каламкаров решили посоветоваться с Д. Ф. Устиновым, тогда председателем Высшего совета народного хозяйства. Дмитрий Федорович внимательно прочитал документ, выслушал объяснения и сказал: «Если вы решили послать записку, надо это делать не за двумя подписями, а с бóльшим числом подписей, чтобы не получилось, что вы, топливники, ставите этот вопрос с

узковедомственных позиций. Сами понимаете, что случай этот беспрецедентный и очень серьезный». Устинов посоветовал обратиться к специалисту по химии — заместителю председателя ВСНХ СССР С. М. Тихомирову, министру геологии А. В. Сидоренко и Н. К. Байбакову. Сам он обещал поддержку, но подписывать записку не стал…

Прямо от Устинова Кортунов поехал к Николаю Константиновичу. Они были давно знакомы, вместе работали. В 1958 году, когда Байбаков отправился в краснодарскую ссылку, именно Кортунов помог ему сохранить московскую квартиру. Никита Сергеевич распорядился жилье отобрать, но в столице оставалась дочка Таня, студентка Московского нефтяного института. Что делать? В Моссовете пообещали закрыть глаза на то, если квартира бывшего председателя Госплана РСФСР будет разделена на две части — так они смогут отчитаться в том, что вернули жилье городу. Но как провести строительные работы? Николай Константинович обратился к своему бывшему заместителю по министерству Кортунову… И тот не отказал! Эту историю в моей семье хорошо знают. Строительными работами по «расчленению» байбаковской квартиры руководил мой дед — Семен Исаакович Гинзбург, многие годы трудившийся под началом Алексея Кирилловича.

«Может быть, ты с чем-нибудь не согласен?» — спросил Кортунов Николая Константиновича, когда тот прочитал записку. Байбаков был явно озадачен. Он понимал, чем ему грозит подпись на таком документе… Но решил рискнуть. На следующий день, внеся редакционные поправки, со словами «Эх, была не была» — поставил свою фамилию. Подписали и другие участники «заговора» — Кортунов, Каламкаров, Сидоренко, Тихомиров.

Они еще не успели направить записку по адресату, как 1 августа 1963 года их вызвали на совещание к Хрущеву. Кроме главы правительства на нем присутствовали Д. Ф. Устинов, секретарь ЦК КПСС А. П. Демичев, председатель Госплана СССР Н. Ф. Ломако. На повестке дня стоял вопрос о производстве удобрений. Почти сразу Хрущев обрушился на газовиков и нефтяников, обвиняя их в неправильной линии на развитие газовой промышленности и разбазаривании богатства недр страны…

Казалось, это был полный провал! Но слова попросил Кортунов и, не дожидаясь разрешения, вышел на трибуну и зачитал текст подготовленного письма. «Разрешите передать вам, Никита Сергеевич, эту записку, подписанную пятью министрами?» — спросил он. «Давайте, но это ничего не

изменит», — буркнул Хрущев и быстро закрыл заседание.

А вскоре после совещания состоялось заседание Президиума ЦК КПСС, первым вопросом повестки дня которого была «записка пяти министров». Кортунов вызван не был. А Комитет газовой промышленности представлял его заместитель Ю. И. Боксерман, которого Хрущев хорошо знал лично еще со времен работы первым секретарем ЦК Компартии Украины, а затем и первым секретарем Московского комитета партии.

«А. Боксерман, сколько лет — сколько зим…» — тепло поприветствовал Никита Сергеевич своего знакомого и начал совещание: «Давайте послушаем Юлия Ильича, что он скажет?» И Боксерман не подвел — доложил четко, ясно, все по делу… А после его речи слово взял Хрущев. Он заявил, что знает и Кортунова, и Боксермана уже много лет и что это люди надежные, как и те министры, которые поддержали их мнение… «Если дело обстоит так, как изложено в представленных документах, значит, у нас нет основания не доверять специалистам своего дела», — подытожил первый секретарь… Газовую отрасль отстояли! На этот раз все обошлось…

Телега переехала, но не задавила

Но отношения с Хрущевым так и не наладились. То одно, то другое… Ну вот зачем, к примеру, Байбакову понадобилось выступать с инициативой передачи ряда химических предприятий из подчинения совнархозов Госкомитету? Разве он не знал о ревностном отношении Никиты Сергеевичу к данному вопросу? Конечно, знал, но считал, что интересы дела превыше. Нужно было форсировать производство химических реагентов, а у совнархозов до этого никак не доходили руки… Узнав об очередной инициативе Байбакова, Хрущев на заседании Президиума ЦК КПСС обрушился на него: «А мы что, не знаем, чьих это рук дело? Вон сидит товарищ Байбаков! Его телега переехала, но не задавила! Вот он и продолжает разрушать совнархозы, ведя работу по их дискредитации».

Николай Константинович вспоминал: «По тому, как затем менялись взаимоотношения с секретарями ЦК и членами Президиума, я чувствовал, что вокруг меня сгущаются тучи». Сам он признавался, что готовился к тому, что его «вышибут» из комитета. Даже предупредил жену: «Клава, может случиться так, что придется поехать на работу в Сибирь». Но Байбаков ошибся — с химизации его, действительно, сняли (разве можно было доверять столь важное дело такому «ненадежному» человеку?), но

назначили руководить Государственным комитетом по нефтяной промышленности при Госплане СССР. «Байбаков — нефтяник, вот пусть и занимается нефтью!» Новым назначением Николай Константинович был доволен. Только вот мучил вопрос: надолго ли?

Дорогой Никита Сергеевич

Тринадцатое октября 1964 года. Половина третьего. Ил-18 успешно завершил перелет из Пицунды в Москву и приземлился во Внуковском аэропорту. Оттуда Никита Сергеевич прямиком отправился в Кремль на последнее в своей жизни заседание Президиума ЦК. Заседали два дня. Все завершилось 14 октября. Заявление об отставке по причине «преклонного возраста и слабого здоровья». Собравшийся Пленум ЦК освободил Хрущева от всех занимаемых постов. Никита Сергеевич подвел итог: «Если бы в своей жизни я сделал только одно, изменил нашу жизнь так, что стало возможным отстранить первое лицо от власти без крови, простым голосованием, я бы мог считать, что прожил свою жизнь не напрасно».

В тот день Байбаков вернулся домой поздно. На заседании он не присутствовал, но подробности были уже известны. Домашние кинулись с расспросами: что? как? Николай Константинович был потрясен. Ни один из доверенных людей Хрущева не поддержал его в трудную минуту. Возможно ли такое? Еще недавно, в апреле, пышно отмечали 70-летие первого секретаря. «Соратники» на льстивые речи не скупились. Указом Президиума Верховного Совета СССР от 16 апреля 1964 года «за выдающиеся заслуги перед Коммунистической партией и Советским государством в строительстве коммунистического общества, укреплении экономического и оборонного могущества Советского Союза, развитии братской дружбы народов СССР, в проведении ленинской миролюбивой политики и отмечая исключительные заслуги в борьбе с гитлеровскими захватчиками в период Великой Отечественной войны, в связи с 70-летием со дня рождения» Никите Сергеевичу было присвоено звание Героя Советского Союза с вручением ордена Ленина и медали «Золотая Звезда». А теперь? Очевидно, страна изменилась и стала совсем другой…

Много лет спустя Николай Константинович с удивлением узнал, что он, как говорится, был под колпаком у Хрущева. «Э-э-э, да ты, видимо, не знаешь всего, — открыл ему глаза министр обороны Устинов. — Против вас было затеяно дело. Вроде ты вместе с Игнатовым готовишь заговор против Хрущева».

Неужели? С председателем Президиума Верховного Совета РСФСР, членом ЦК он был давно знаком, еще с 1939 года, когда тот был секретарем Куйбышевского обкома партии. Встречались редко, Байбакову Николай Григорьевич нравился — открытый, прямой, умел держать слово… В 1964 году во время отдыха в Сочи Игнатов пригласил его к себе на дачу. Хрущеву тут же сообщили. Началась прослушка. «Скажу прямо, я был далек от этого, — рассказывал Байбаков. — Если и организовывался заговор, то на самом высоком уровне — Президиума ЦК, а я к тому времени был выведен из состава ЦК».

Что думал Николай Константинович о Хрущеве? Будучи в преклонном возрасте, он так сформулировал свое отношение к человеку, который более десяти лет находился на самой вершине политического олимпа: «Некоторые историки считают, что если я незаслуженно попал в опалу, то у меня должно быть резко отрицательное отношение к Хрущеву. На самом деле это не так. Несмотря на то, что он меня шарахнул, я по-прежнему отношусь к нему уважительно. Все-таки первые пять лет его государственной деятельности были очень активными и плодотворными… К сожалению, после творческого периода работы Никиты Сергеевича наступило время бесконечных реорганизаций. Нельзя было не видеть, что экономика шла к развалу, разлаживалась система управления народным хозяйством, началось снижение темпов экономического роста. И поэтому было принято правильное решение об освобождении от работы Н. С. Хрущева».

Часть третья
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ДЕЯТЕЛЬ

Глава девятая
В СТАНЕ РЕФОРМАТОРОВ

Второе пришествие

Смена руководства страны привела к серьезным изменениям и в жизни Николая Константиновича. 2 октября 1965 года он был назначен председателем Госплана СССР. На этот раз надолго. Его второе пришествие в Государственный плановый комитет продлилось почти ровно 20 лет. Своего рода рекорд — и личный (ни на одной другой работе он не проработал дольше), и государственный (ни один человек не руководил Госпланом столько времени ни до, ни после Байбакова). Только вдумайтесь — 20 лет!

«Возвращайся в Госплан!»

С детства он хотел быть нефтяником. Родился в Баку, окончил Азербайджанский нефтяной институт, работал на промыслах, в 33 года стал нефтяным наркомом… Даже в хрущевских административных метаниях «тихой гаванью» для него стал Государственный комитет по нефтяной промышленности. После того как на октябрьском Пленуме 1964 года первым секретарем ЦК КПСС был избран Л. И. Брежнев, а председателем Совета Министров СССР — А. Н. Косыгин, Николай Константинович был уверен: «Восстановят отраслевые министерства, и все пойдет своим чередом — родная отрасль, любимое дело». Он не ждал крутых поворотов, но судьба распорядилась иначе.

Телефонный звонок, вызов в Кремль, радушный прием, беседа за чашечкой чая… И вдруг:

— Возвращайся в Госплан! — объявил Брежнев так, словно вопрос был давно решен.

Байбаков напомнил, что на этой должности он уже работал, но был освобожден как не справившийся.

— Иди и работай! — с нажимом повторил Леонид Ильич и дружески добавил: — А о твоих способностях не тебе судить.

Косыгин поддержал. «У тебя за плечами богатый опыт… То, что нужно для Госплана».

Стало ясно: ему не предлагают — ставят в известность.

Обычная практика тех лет! Но идти в Госплан не хотелось: бумажная работа, к тому же недовольство всех и вся — ведомственные склоки, постоянный партийный пресс. Он знал, что это такое! Но знал и другое — «надо»! Солдат не обсуждает приказы. Кто-то должен был взвалить на себя этот груз. И раз выбрали его, значит, он не вправе отказаться…

Реформа

А в это время в стране стартовала большая экономическая реформа. О чем идет речь?

«Косыгинская» — такое название закрепилось за экономической реформой, провозглашенной на сентябрьском Пленуме ЦК КПСС 1965 года. Официальная формулировка — «совершенствование планирования и усиление экономического стимулирования промышленного производства». По сути — попытка ввести отдельные рыночные регуляторы в нерыночную планово-распорядительную среду или, как тогда говорили, выдвинуть вперед экономические методы управления в противовес начавшему превалировать административному подходу.

Зачем? Этот вопрос волновал многих… «На кой черт нам реформа?! — со свойственной ему грубоватостью восклицал секретарь ЦК КПСС Н. В. Подгорный, когда обсуждался проект нововведений. — Мы плохо развиваемся, что ли?» Скептики реформы удивлялись: наша система проверена временем и уже показала, на что она способна: обеспечила беспрецедентную индустриализацию огромной державы, победу в Великой Отечественной войне, невиданное по срокам и масштабам восстановление народного хозяйства. А теперь?

А теперь, объясняли сторонники реформы, ситуация изменилась. Сложившаяся система хозяйствования все чаще давала сбои. Экономика росла, ширилась, усложнялась. Когда в стране тысяча заводов и тысяча фабрик — это одно, а когда этих фабрик и заводов уже десятки и сотни тысяч? Невозможно все учесть, спланировать. Незаинтересованность работников в результатах своего труда, материалопожирание, слабое реагирование на достижения научно-технического прогресса, плохо развитая сфера потребительских услуг… Очевидно, механизм должен был саморегулироваться. Но как?

Поиск решений начался еще в начале 1960-х годов. 9 сентября 1962 года в самой главной газете тех лет, «Правде», была напечатана статья «План, прибыль и премия» профессора

Харьковского инженерно-технического института Евсея Либермана. Статья была необычной. В ней говорилось о том, что существующую систему планирования надо перестраивать, что предприятия должны не просто выполнять плановые показатели, а быть в них напрямую заинтересованы, что надо уйти от строгой регламентации их работы. Развернувшаяся в печати экономическая дискуссия и эксперименты на ведущих предприятиях позволили сформулировать основные принципы реформы 1965 года.

Что же предлагал Косыгин и его сторонники? Их замысел был прост. Социалистическое предприятие — вот то звено, ухватившись за которое, по ленинскому выражению, можно было вытащить всю цепочку проблем. Во главу угла экономической реформы 1965 года была поставлена не отрасль, не группа отраслей, не народное хозяйство в целом, а так сказать, его атом — предприятие. Вся реформа была направлена на повышение роли и свободы деятельности предприятия, на развязывание творческой инициативы и повышение ответственности как руководства предприятия, так и его трудового коллектива.

На деле это выглядело так. Во-первых, путем уменьшения числа планируемых, спускаемых сверху показателей была существенно увеличена производственная самостоятельность предприятий. Государство отказалось от детальной регламентации и предоставило производственным единицам право решать большинство вопросов самостоятельно. Наряду с натуральными показателями, важнейшими индикаторами их работы становились прибыль и рентабельность.

Во-вторых, из части заработанной прибыли на каждом социалистическом предприятии образовывались три фонда, средствами которых завод или фабрика распоряжались самостоятельно: 1) фонд развития производства; 2) фонд материального поощрения и 3) фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства. Получалось, что чем эффективнее работало предприятие, чем большую прибыль оно получало, тем большими были его фонды и средства для дальнейшего развития производства, выплаты премий, строительства жилья, санаториев, домов отдыха. Появлялась прямая заинтересованность конкретного работника в результатах своего труда и работы предприятия в целом.

Сегодня мы не можем сказать однозначно, каковы были истинные горизонты и перспективы реформы 1965 года. Очевидно, в изначальной ее конструкции имелись серьезные противоречия. Так, например, было непонятно: как может сочетаться важная роль прибыли и нормативно устанавливаемые

цены? Или каким образом предприятие должно было маневрировать ресурсами, если действовала жесткая система их распределения через Госснаб? По всей видимости, ответить на эти вопросы реформаторы планировали, как говорится, со временем — по мере постепенного продвижения реформы.

«Третьей по значению за все 48 лет существования Советского государства» — так назвал реформу экономист Александр Бирман в статье «Мысли после Пленума», опубликованной в декабрьском за 1965 год номере журнала «Новый мир». Первой реформой он считал переход к новой экономической политике в 1921 году, а второй — изменение условий хозяйственной деятельности в результате начавшейся в 1929–1932 годах индустриализации. Не вдаваясь в детали, отметим лишь, что тогда горячий сторонник реформы Бирман явно слукавил: нэп и формирование административно-плановой системы — к тому времени это были все-таки уже свершившиеся факты. А вот косыгинская реформа…

Почему Байбаков?

Это была некая общая модель. И как в любой модели имелось слишком много «допущений». Примут ли реформу предприятия? С какими проблемами предстоит им столкнуться? Как новая система отразится в целом на народном хозяйстве? Было ясно, чтобы реформа пошла, нужны реализаторы — люди дела с большим практическим опытом… Вот что имел в виду Косыгин, уговаривая Байбакова не отказываться возглавить Госплан.

Новый заместитель (а председатель Госплана СССР являлся одновременно и заместителем председателя Совета Министров СССР) подходил ему идеально. Склонный ко всему новому, но не авантюрист, основательный, умелый, взвешивающий и просчитывающий каждое свое решение, отстаивающий точку зрения, с безупречной репутацией, Байбаков как бы примирял горячих сторонников и скептиков намечавшихся преобразований. И те и другие были уверены — если Байбаков, то реформа пойдет без эксцессов.

Разделял ли Николай Константинович основные идеи реформы? Очевидно, что да. Дмитрий Владимирович Украинский вспоминал, что еще когда шла работа над структурой Северо-Кавказского совнархоза, Байбаков неоднократно высказывался в том духе, что надо расширять права предприятий. «Появился масштаб, неуправляемость какая-то, — рассказывал Украинский. — Так, например, в пищевое управление укрупненного совнархоза у нас попали Краснодарский

мясокомбинат, Ростовский мясокомбинат, и такой, и такой, и такой… Они все разные — технические условия разные, оборудование разное, технология разная — как им план утверждать? Колоссальная нагрузка на центральный аппарат. Людей нужной квалификации просто не было. Николай Константинович прямо говорил о том, что в планировании нужно переходить к общим показателям». Но одно дело предлагать и обсуждать некие идеи, общие принципы… А совсем другое — воплощать эти самые идеи в жизнь. Причем воплощать где — в Госплане? В тогдашней цитадели административного управления?!

Коробов

А были ли люди, на которых мог опереться Николай Константинович в новом для него деле?

Действительно, далеко не все в Государственном плановом комитете были настроены на реформу… Столько лет планировали так, а теперь вон чего учудили — свободу, видишь ли, предприятиям! А кто за план ответит? Василий Матвеевич Иванченко, многие годы работавший в Госплане, вспоминал, что разговоры среди сотрудников велись примерно такие: «Ну, как, Иван Иванович?» — «Ничего, Петр Петрович: пережили совнархозы — переживем и эту новизну. Старое, выверенное — за него и держись!» Так думали многие, но, к счастью для Байбакова, были и другие люди.

Анатолий Васильевич Коробов — заместитель председателя Госплана СССР. Знающий, толковый, с большим опытом работы. В свое время он закончил Вятский педагогический институт, уехал в Москву, поступил в аспирантуру планового института, а после защиты кандидатской диссертации в 1938 году пришел трудиться в Госплан, где прошел первоклассную школу Н. А. Вознесенского. В 1953–1958 годах Коробов работал управляющим делами Совета Министров СССР, потом был заместителем министра финансов СССР, а в 1963 году вновь вернулся в Госплан СССР.

Когда началась подготовка реформы, Анатолий Васильевич активно включился в работу. Сведущие люди говорили: «Косыгин — инициатор, Коробов — душа реформы». Николай Константинович не мог на него нарадоваться — крупный экономист, энергичный руководитель. С таким хоть горы сворачивай… И вдруг — тяжелый инфаркт! Думали, правда, что обошлось. Но, к сожалению, ошиблись. Анатолий Васильевич умер 3 октября 1967 года, не дожив до своего 60-летия совсем

чуть-чуть — всего пару месяцев! «Для меня это трагедия, — признавался близким Байбаков, — никто эту новую экономику так, как Коробов, не представлял!» Но делать было нечего, жизнь продолжалась.

Системный подход. Новый отдел

Байбаков не был бы Байбаковым, если бы не понимал: строить здание реформы, опираясь на отдельные, хотя и очень светлые личности, невозможно. Нужно нечто иное. В любом деле — большом и малом — его отличал системный подход. Условно говоря, есть некая задача — что нужно для ее решения? Так и с реформой. Что требовалось в первую очередь? Конечно, организационное оформление и кадры.

Из теории управления мы знаем, что в каждой структуре есть ключевое звено. Таким звеном в Госплане являлся отдел. Отделы были отраслевые (их восстановили после ликвидации совнархозов) и сводные. Первые отвечали за планирование по различным отраслям (машиностроение, металлургия, строительство, топливо и т. д.). А вторые — вырабатывали общую стратегию развития экономики и определяли главные приоритеты.

Как мог поступить Байбаков? Варианты были разные. Например, в рамках одного из сводных отделов создать соответствующий подотдел — потихоньку набрать людей, посмотреть, как и что… Но Николай Константинович придерживался иного мнения. Он нуждался в боеспособной единице, не опутанной сложным процессом согласования с разного рода начальниками. К тому же создаваемое подразделение должно было иметь вес! Председатель Госплана организовал специальный отдел — отдел новых методов планирования и экономического стимулирования.

В Российском государственном архиве экономики нам помогли найти комплекс документов, раскрывающих обновленную в 1965 году структуру Госплана (Ф. 4372. Оп. 66. Д. 18). Не вдаваясь в частности, укажем лишь, что согласно Постановлению Совета Министров СССР от 30 октября 1965 года был утвержден список отделов. Всего их было 63. На первом месте стоял сводный отдел народнохозяйственного плана, на втором — отдел территориального планирования и (внимание!) уже на третьем — отдел новых методов планирования и экономического стимулирования. Быть в первой тройке отделов — это говорило о многом. По крайней мере, о самых серьезных

намерениях руководства Госплана.

Итак, отдел создали. Но где взять людей? Байбаков понимал — теоретики, знающие философию планирования, конечно, нужны. Но ставку решил делать на практиков — людей, поработавших на производстве. Кого-то он знал лично, других пригласил по рекомендации. Начальником отдела назначил Николая Емельяновича Дрогичинского, выходца с киевского завода «Арсенал», имевшего опыт работы в Госплане УССР. По свидетельствам тех, кто работал под его началом, это был грамотный руководитель, на своем месте. Много публиковался, особенно по системам управления. Примечательная деталь, Дрогичинский возглавлял отдел почти 15 лет! Стабильность кадров в Госплане и впрямь была поразительной.

А новый отдел стал своего рода рабочей лошадкой реформы в Госплане. Его специалисты вырабатывали различные методические указания, анализировали предпосылки перевода предприятий на новую систему, взаимодействовали с различными министерствами и ведомствами.

Механизм реформы. Междуведомственная комиссия

Как же переводили предприятия на новую систему хозяйствования? С этой целью в соответствии с решением Президиума Совета Министров СССР от 24 ноября 1965 года была создана так называемая Междуведомственная комиссия. Полное название — Междуведомственная комиссия при Госплане СССР по вопросам перевода предприятий на новую систему планирования и экономического стимулирования; сокращенно МВК.

Кто входил в состав новой структуры? Участники были солидные — представители всех главных экономических ведомств страны. А это Госплан, Министерство финансов, Государственный комитет по труду и заработной плате, Госбанк, Стройбанк, Государственный комитет цен при Госплане СССР и Центральное статистическое управление (ЦСУ). По свидетельству Дмитрия Владимировича Украинского, когда определялись по персоналиям, Николай Константинович настоял: нужны не просто чиновники, а люди, во-первых, с практическим опытом; во-вторых, способные принимать ответственные решения. Кто мог удовлетворять таким требованиям? Прежде всего, заместители руководителей ведомств. Составили соответствующий список и когда показали Байбакову, он остался доволен. «Это ж совсем другое дело, — заключил председатель Госплана СССР, —

авторитетная, весомая структура!»

А механизм работы МВК был таким. По нескольку раз в месяц члены комиссии собирались на заседания и обсуждали конкретные решения по переводу предприятий или отраслей на новую систему планирования и экономического стимулирования. Вопросы были самые разные. Переводить или не переводить? Если переводить, то какие устанавливать нормативы? Какой эффект от нововведений? Если решение членами МВК принималось единогласно, то оно было обязательным для исполнения всеми службами. В Российском государственном архиве экономики хранится просто гигантский объем материалов МВК! Да, возможно, были ошибки, просчеты. Как и в любом новом деле, не все получалось. Заместителя Байбакова, Александра Васильевича Бачурина, который возглавлял МВК до конца 1970-х годов, критиковали очень многие — и в самом Госплане, и в министерствах, и на предприятиях. Но работа велась действительно колоссальная. Старались и делали, что могли.

Вперед на легком тормозе!

Крупнейший реформатор XX столетия П. А. Столыпин удивительно точно сформулировал некую оптимальную стратегию движения по пути преобразований. Он любил повторять: «Вперед на легком тормозе». Двигаться вперед нужно, но, не допуская перегибов, штурмовщины и «головокружения от успехов». Этот принцип полностью разделял и наш герой.

Революционный порыв Байбакову был несвойствен. «Знаю, — говорил председатель Госплана, — есть охотники кавалерийского наскока: р-раз — и все с ног на голову поставили. Иди потом, разбирайся…» Наломать дров в реформе — такого он не мог допустить. Действовали выверенно, последовательно, как саперы на минном поле. На предприятиях реформа стартовала с 1 января 1966 года. Но не на всех. Новую систему планирования и экономического стимулирования внедряли поэтапно.

Среди архивных документов мы нашли Протокол № 1 Междуведомственной комиссии от 27 ноября 1965 года (РГАЭ. Ф. 4372. Оп. 66. Д. 714), где читаем: «В первую очередь — с 1 января 1966 года на новую систему перевести не более 30 предприятий преимущественно следующих отраслей промышленности: металлургия, машиностроение, химическая, легкая, пищевая и промышленность строительных материалов. В число первоочередных предприятий желательно включить примерно 20

предприятий гор. Москвы и Московской области, два-три предприятия гор. Ленинграда, одно-два предприятия гор. Киева, одно предприятие гор. Волгограда, одно предприятие гор. Минска, одно предприятие гор. Свердловска и одно предприятие гор. Новосибирска…» Это была самая первая прикидка, и совсем скоро ее скорректировали.

С 1 января 1966 года на новую систему перевели не 30, а 43 предприятия. К концу 1966 года их число увеличилось до 704. В 1967 году по-новому работало 15 процентов предприятий, на долю которых приходилось 37 процентов промышленной продукции. Через год — уже 54 процента предприятий, производящих 72 процента промышленной продукции. Экономическая реформа шла полным ходом. И что бы ни говорили скептики, работала…

Конкретная экономика

Директора предприятий поражались. Анна Андреевна Гриненко, 28 лет руководившая крупнейшей в стране кондитерской фабрикой «Красный Октябрь», вспоминала: «Был у нас как-то на фабрике Виктор Николаевич Соколов, один из министров. Я его провожала. Навстречу ветеран фабрики — тетя Ганя. В ботинках, в халате. Остановилась перед нами: „Анна Андреевна, ты вот говорила, что капля воды денег стоит, а у меня кранты текуть и текуть. Вода льется и льется. Сколько я уже ее потеряла? Ты что, мне премию теперь не дашь?“ Министр в изумлении буквально всплеснул руками: „Батюшки! Вот это да! Какая предметная и конкретная экономика!“».

Александр Иванович Бужинский, проработавший на заводе имени И. А. Лихачева заместителем по экономике 37 лет, рассказал нам: «В 1960-е годы у нас проводилась большая реконструкция. Развивать производство в Москве было уже невозможно. Мы строили заводы в Смоленске, Мценске, Рославле и других городах. Конечно, государство вкладывало немалые средства. Но обновлению ЗИЛа способствовала и реформа. Так, мы активно использовали собственные средства на развитие производства и включили материальное стимулирование работников — отремонтировали Дворец культуры, построили жилье, стадион „Торпедо“, детские спортивные школы, санатории — в Крыму и под Москвой, шесть пионерских лагерей, собственное высшее техническое заведение — сегодня это Московский индустриальный университет. А наша больница? Это было одно из лучших медицинских учреждений в Москве».

Оценивая годы косыгинской реформы, директор Энгельского комбината химического волокна Владимир Кузьмич Гусев отмечал: «Впервые мы, начальники цехов, инженеры, бригадиры, рабочие, почувствовали, что стали единым коллективом, заинтересованным в результатах своего труда. У предприятия появились деньги, и их начали считать». Часть средств направили на приобретение новейшего оборудования, а часть… Комбинат фактически с нуля построил свой городок (700 тысяч квадратных метров жилья), кинотеатр, семь магазинов, больницу, 12 детских садов, три профтехучилища, катки, оздоровительный лагерь. Полторы тысячи человек, высвободившихся в результате модернизации производства, прошли переобучение и получили новые специальности. Впечатляет?

Конечно, это были передовые предприятия, как тогда говорили, фонарики реформы. Но за первыми подтягивались и другие… Реформа наступала!

Жизнь людей

За короткое время страну стало не узнать. С каждым годом жизнь простых людей становилась все лучше и лучше. Вот лишь некоторые данные.

Зарплата. Если в 1964 году среднемесячный доход в стране составил 120 рублей, то в 1970 году — уже 170 рублей. Рост составил порядка 42 процентов. Люди стали не просто больше получать, а больше зарабатывать. К стабильному окладу добавились различного рода премии, выплаты за стаж, качество работы, дисциплину.

Розничный товарооборот. Очевидно, получив солидную прибавку в ежемесячном доходе, люди устремились в магазины. В 1965 году розничный товарооборот в государственной, кооперативной и колхозной торговле находился на уровне 104,8 миллиарда рублей, а в 1970 году составил уже 155,2 миллиарда рублей. Рост — порядка 47 процентов. На более конкретных товарах это выглядело следующим образом.

Одежда и обувь. Динамика поразительная. К началу реформы население страны одевалось крайне бедно. Как правило, один костюм у мужчин и пара приличных платьев у женщин. Хотя, конечно, и в те времена были столичные модники. Но в основном — серенько да простенько. А через пять лет? Люди в буквальном смысле переоделись, переобулись и изменили представление о том, что должен иметь в своем гардеробе уважающий себя гражданин или гражданка! Уже не один костюм, а два-три. Уже

не пара платьев, а юбки, блузки и всевозможные кофточки. Какой выбрать фасон, качественно — не качественно, модно — не модно — у людей появился выбор! Конечно, никакая статистика не сможет передать радость женщины от покупки обновки. Но кое-что проследить возможно даже по сухим цифрам. Так, например, потребление на душу населения верхнего трикотажа выросло в два раза (с 0,9 до 1,8 изделия), а обуви на 25 процентов (с 2,4 пары до 3,0).

Бытовая техника. А в потреблении, как тогда говорили, предметов культурно-бытового назначения случился настоящий переворот. В начале 1960-х годов бытовой техники было не просто мало, она практически отсутствовала. На тысячу человек в стране приходилось 8 пылесосов, 10 холодильников, 13 стиральных машин и 22 телевизора. А в 1970 году? Показатели выросли в разы. Причем по некоторым статьям — более чем в 10 раз (например, по стиральным машинам). Наконец-то, приобретение телевизора или холодильника перестало быть событием грандиозного масштаба. Именно в эти годы в стране стали формироваться стандарты современного продуманного бытового комфорта.

Автомобили. Руководство страны конечно же понимало и притягательность такой покупки, как автомобиль. В 1966 году решили строить крупный автомобильный завод в городе Тольятти. Подготовка технического проекта была поручена итальянскому концерну «Fiat». Согласно контракту, на этот же концерн возлагались технологическое оснащение завода, обучение специалистов. Проектная мощность предприятия составляла 660 тысяч автомобилей в год, а первую линию, выпускающую 220 тысяч машин, запустили уже в 1971 году. Конечно, ВАЗ существенно изменил обеспеченность населения автомобилями (правда, по сравнению с западными странами уровень автомобилизации был несопоставим). Однако интересно, что и до пуска завода в Тольятти люди стали покупать больше машин. Если в середине 1960-х годов на тысячу человек приходилось 12 автомобилей, то в 1970 году — уже 21! Очевидно, получив солидную прибавку к зарплате, люди активнее стали использовать такую возможность вложения денег, как автомобиль.

Жилищный вопрос. Интересная картина складывается и по жилью. Оказывается, к концу хрущевского правления жилищная революция, резко улучшившая положение населения, практически выдохлась. Статистика неуклонно фиксировала уменьшение ввода жилых домов, сокращение числа лиц, получивших жилплощадь. Так, если в 1960 году в СССР было

построено 109,6 миллиона квадратных метров жилья, то через пять лет — 97,6 миллиона квадратных метров. Кризис удалось предотвратить именно благодаря реформе. Уже в 1970 году ввод жилья возрос до 106 миллионов квадратных метров, что почти соответствовало лучшим показателям, на которые выходила страна в эпоху жилищной революции. Главным источником финансирования строительства становились прежде всего предприятия. Около крупных заводов и фабрик росли целые городки и кварталы. Казалось, пройдет не так много времени, и жилищный вопрос в стране действительно будет решен.

Отдых и досуг. Пожалуй, нигде, ни в одной области жизни косыгинские нововведения не дали таких положительных результатов, как в этой сфере. С началом реформы предприятия начали копить деньги и вкладывать их в строительство собственных санаториев, домов отдыха, пансионатов. Заводам-гигантам было проще, а небольшие предприятия кооперировались, строили постепенно, начиная с минимума удобств. К 1970 году произошел качественный скачок, когда рекреационные мощности были введены в строй. Если в начале 1960-х годов численность лиц, отдыхавших в подобных заведениях, составляла чуть больше шести миллионов, то в 1970 году этот показатель превысил десять миллионов человек. При этом предприятия оплачивали до 90 процентов стоимости путевок. Если до реформы у обычного трудящегося было немного шансов отдохнуть по профсоюзному направлению, то теперь его отдых и лечение в значительной мере оплачивали родной завод или фабрика. Кроме того, люди стали больше путешествовать. И хотя заграничный туризм был явлением нераспространенным, население с большим интересом стало узнавать собственную страну.

Первые итоги

Восьмая пятилетка (1966–1970) вошла в советскую историю как одна из самых успешных. Председатель Госплана СССР Байбаков мог быть доволен. Не зря он возвращался в Государственный плановый комитет. Значит, сдюжил. Не подвел тех, кто доверил ему такую ответственность. Столько работал, вкалывал — и не зря…

Тридцатого марта 1971 года открылся XXIV съезд КПСС. Сидя в первых рядах делегатов, Николай Константинович с удовлетворением слушал доклады Брежнева, Косыгина и других руководителей, которые не без гордости говорили о достигнутых

успехах. «В области экономики, — констатировал генеральный секретарь ЦК КПСС, — основной итог пятилетки состоит в том, что существенно возросли масштабы, ускорилось развитие и улучшились качественные показатели народного хозяйства». Леонид Ильич подчеркивал: директивы по главным экономическим показателям успешно выполнены и перевыполнены. Восьмая пятилетка дала более высокие результаты, чем предшествующая. Впереди — новые большие свершения на пути к коммунизму. Главная задача — «обеспечить значительный подъем материального и культурного уровня жизни народа на основе высоких темпов развития социалистического производства, повышения его эффективности, научно-технического прогресса и ускорения роста производительности труда».

XXIV съезд КПСС продемонстрировал полную политическую поддержку реформы. В докладе Брежнева отмечалось: «В своей работе по совершенствованию руководства народным хозяйством партия твердо придерживается курса на правильное сочетание директивных заданий центральных органов с использованием экономических рычагов воздействия на производство… Делегатам съезда известно, что ряд мер в этом направлении осуществлен в соответствии с решением сентябрьского Пленума ЦК 1965 года „Об улучшении управления промышленностью, совершенствовании планирования и усилении экономического стимулирования промышленного производства“. Опыт истекших лет позволяет сказать, что, начав осуществление экономической реформы, партия правильно оценила обстановку, взяла верный курс в деле совершенствования управления народным хозяйством».

Очевидцы XXIV съезда вспоминают, что главный идеолог реформы А. Н. Косыгин был тогда буквально окрылен. Выступая с докладом, он отмечал: «Итоги восьмой пятилетки свидетельствуют о большом положительном влиянии новой системы планирования и стимулирования на эффективность производства. Мы видим, что в новых условиях резко повысилась заинтересованность коллективов предприятий в экономических результатах работы, возросла активность хозяйственных кадров, ширится участие трудящихся в решении вопросов экономики производства». Премьер подчеркивал: «хозяйственная реформа — не единовременный акт», работа продолжается, нужны серьезные шаги по ее развитию.

Казалось бы, громадные горизонты! Столько идей! Перспективы! Складывалось твердое убеждение, что реформа — всерьез и надолго. Но пройдет совсем немного времени и

ситуация изменится кардинальным образом. Реформа начнет стремительно терять политическую поддержку и сдавать одну позицию за другой. Что же случилось? Почему? Как? Ответить на эти непростые вопросы мы постараемся в следующей главе.

Глава десятая
ТРИУМФ И ТРАГЕДИЯ

Открытия XX века

К востоку от Уральских гор раскинулись бескрайние просторы Западной Сибири. Столетиями это был дикий, необжитый край. Громадные территории — сплошные непроходимые болота. Нездоровый и тяжелый климат. Зимой кости ломит от обжигающих морозов и шквалистых ветров. А летом — нет спасения от гнуса и мошки. От них не убежишь, не спрячешься — они повсюду…

Первые попытки обнаружить нефть за Уралом, о которых мы знаем, датируются началом прошлого века. 11 сентября 1911 года некое промышленное товарищество «Пономаренко и К°» получило, как тогда говорили, дозволительное свидетельство на разведку нефти в низовьях реки Конды. Никаких результатов, по всей видимости, тогда не получили. А потом и не до поисков стало — революция, Гражданская война…

О сибирском «черном золоте» вновь заговорили в 1930-е годы. Академик И. М. Губкин настойчиво убеждал: нефть за Уралом есть, и в больших количествах. Но искали ее в те годы преимущественно в районах Кузбасса. Лишь в 1934 году трест «Востокнефть» организовал геолого-поисковые работы на Иртыше, Оби, Югане, Тавде под руководством В. Г. Васильева. Добытые с огромным трудом материалы свидетельствовали о необходимости дальнейшего планомерного изучения Западной Сибири. Но грянула Великая Отечественная и о сибирских кладовых пришлось на время забыть.

То, чего так долго ждали, случилось уже после войны. Сначала доказали, что Западная Сибирь нефтегазоносна в принципе — в сентябре 1953 года из скважины, пробуренной в районе небольшого поселка Березово, ударил газовый фонтан! Как писал Байбаков, это событие «поставило последнюю точку в спорах ученых о перспективности Западной Сибири. Даже, пожалуй, восклицательный знак».

А в первой половине 1960-х годов пришла и большая нефть. Легендарная плеяда отечественных геологов-первопроходцев, среди которых нельзя не отметить Ю. Г. Эрвье, Л. И. Ровнина, Ф. К. Салманова, совершила открытия, которые потом войдут в историю как крупнейшие открытия XX столетия. Уникальные

нефтяные месторождения широтного Приобья — Мегионское, Усть-Балыкское, Федоровское, Мамонтовское, легендарный Самотлор… Что-то удивительное! Немыслимое!

Гигантские запасы, высочайшие дебиты скважин, прекрасный химический состав нефти. Поначалу восклицали: вторую Татарию открыли, но вскоре поняли — никакая это не Татария. А нечто гораздо более масштабное… Это была Западная Сибирь!

«Нам не дано предугадать, как слово наше отзовется…»

«Нам не дано предугадать, как слово наше отзовется…» Воистину поэт в России — больше, чем поэт! А кандидат в депутаты Верховного Совета в Советском Союзе — не просто кандидат!

Эту историю часто вспоминал Фарман Курбанович Салманов. Герой Соцтруда, первооткрыватель более 130 нефтяных и газовых месторождений, начальник Главтюменгеологии (1978–1987), заместитель министра геологии СССР (1987–1991). Обычный дежурный вопрос: «Расскажите, пожалуйста, а как начинался ваш путь в профессию?» И Фарман Курбанович с удовольствием рассказывал… Рассказывал о Николае Константиновиче Байбакове! А дело было так.

1946 год. Первые послевоенные выборы в Верховный Совет СССР. Нарком Байбаков — депутат от солнечного Азербайджана. В феврале он приезжает в родной Баку, чтобы встретиться со своими избирателями.

Шамхорский дом культуры был заполнен до отказа. Выступали рабочие, колхозники. Председательствующий предоставил слово ученику 10-го класса Фарману Салманову. На трибуну поднялся худощавый черноволосый паренек. Смущаясь от такой большой аудитории, он говорил сначала сбивчиво. Рассказывал об учебе, о том, что собирается поступать после школы в нефтяной институт. Постепенно освоившись, заговорил более уверенно, энергично. Обратился к кандидату в депутаты с просьбой решить два вопроса: заасфальтировать дорогу к школе и провести электричество. «Наказы твои исполню, — пообещал Байбаков, — а специальность ты выбрал хорошую. Если нужна будет моя помощь — обязательно помогу».

И вот 1954 год. Разбирая утреннюю почту, министр Байбаков увидел телеграмму из Баку: «Уважаемый Николай Константинович, свое обещание выполнил. Поступил и успешно окончил нефтяной институт. Дважды был на практике в Западной Сибири. Верю в перспективность этого региона. Но комиссия по

распределению оставляет меня в Баку. Прошу Вас оказать содействие в получении направления на работу в Западную Сибирь. Это мне советует ваш и ныне мой руководитель профессор Михаил Владимирович Абрамович». И подпись — Фарман Салманов. Невероятно, но факт — Николай Константинович вспомнил и собрание, и черноволосого паренька. Вопрос решился моментально! Фарман был направлен на работу в трест «Запсибнефтегеология». Что и говорить, Байбаков был человеком слова…

А в Сибири в то время главные усилия нефтеразведчиков были сосредоточены в Приуральском районе. Молодой геолог Салманов удивлялся: почему не идут в Приобье? Почему оставлена без внимания громадная территория площадью около 300 тысяч квадратных километров? «На одном из совещаний в Новосибирске, где шла речь о неутешительных результатах поисков… — вспоминал Фарман Курбанович, — я завел разговор о том, что хорошо бы возвратить какую-нибудь экспедицию в Сургутский или Ларьякский районы Тюменской области. Я был уверен: такое предположение вполне оправданно. Конечно же я хлопотал прежде всего о своей нефтеразведке и, чего греха таить, неудержимо рвался на Тюменский Север».

А в марте 1957 года его вызвал по рации начальник экспедиции Петр Иннокентьевич Данилов и сообщил, что по распоряжению руководства треста они должны отправиться в Сургут для переговоров о возможной перебазировке. То, что они увидели, заставило задуматься. В этих местах кроме морозов, больших расстояний, отдаленности от промышленных центров, отсутствия каких-либо дорог были еще и специфические трудности. Единственный возможный путь — Обь и ее притоки. Завоз основных грузов — только во время короткого лета — в навигацию. «Нынче мы попросту не успеваем. Вряд ли речники согласятся арендовать нам баржи. Ведь путь немалый. Тысячами километров исчисляется», — заключил Данилов.

«Конечно, осмотрительность — ценное качество, — подумал тогда Салманов, — но нельзя, чтобы осторожность становилась тормозом». Приехав в Кемерово, он пошел в управление малых рек, чтобы самому убедиться в нереальности переезда до конца навигации. «Вы везучий человек, — услышал он от речников. — Баржи у нас есть, и мы можем их вам выделить через неделю. Только единственная просьба — суда должны вернуться до наступления холодов».

«Счастливым вышел я на улицу и сел в машину, — вспоминал Салманов. — Решение созрело у меня сразу, надо переезжать, нечего дальше тянуть. Судьба улыбнулась, дает шанс. О

последствиях самовольного перебазирования даже не думалось. А могла вся эта затея с переездом плохо для меня кончиться: и с работы бы выперли, и из партии исключили. Но обошлось, крепко поругали, однако наказывать не стали. А тогда мы быстренько собрались, погрузились на баржи и поплыли…»

И вот — 21 марта 1961 года случилось! Ударил первый фонтан! Радость! Восторг! И коротенькая телеграмма своим оппонентам: «В Мегионе получен фонтан нефти дебитом 200 тонн. Вам это ясно? Приветом Салманов». «Может зря я так? — в какой-то момент засомневался первооткрыватель, но для себя решил: — Нет, нельзя жалеть тех, кто подставляет подножки!» В этом был весь Фарман — резкий в суждениях, бескомпромиссный в делах, фанатично преданный геологии… Говорить то, что думаешь, и делать то, что считаешь нужным, — во все времена это была слишком большая роскошь. Но Салманов знал — он мог себе это позволить.

А со своим «крестным отцом» Николаем Константиновичем его связали годы совместной работы, которая потом переросла в крепкую мужскую дружбу. Бывая на Тюменской земле, Байбаков обязательно старался побывать у Салманова. «Пойду к Фарману, — говорил Николай Константинович, — пусть он скажет, где и чего ждать…» Непременно встречались они и в Москве. Внучка Маша хорошо запомнила Фармана Курбановича, как он приезжал на дачу, их посиделки за столом. В последние годы они стали встречаться еще чаще. Говорили на разные темы — и отраслевые, и государственные. Два бакинца, два человека, не мыслившие свою жизнь без профессии, два великих сына своего времени и своей страны.

«Обязан сомневаться»

Месторождения открыли. Но как взять сибирскую нефть? На тысячу километров — ни жилья, ни дорог. Сплошные болота… В середине 1960-х годов разгорелись бурные дискуссии. Спорили ученые, производственники, партийные деятели.

Мнения разделились. Одна группа настаивала: у нас «закон планомерного пропорционального развития народного хозяйства при социализме». Сибирь осваивать надо, но постепенно, без переброски туда главных материальных и трудовых ресурсов отрасли, без перенапряжения сил. Сторонники этого подхода говорили о том, что Тюмень — регион сложный, тяжелые климатические условия, отсутствие необходимой инфраструктуры… Так зачем же форсировать события? Откуда

взять гигантские капиталовложения? И вообще, возможен ли такой проект?

Сторонники тюменского варианта не соглашались: да, такой проект не только возможен, но и жизненно необходим! Потенциал уже обустроенных регионов небезграничен. Следует думать о «завтрашнем дне», готовить ресурсную базу. В недалеком будущем начнется закономерное снижение добычи в «старых» районах. И что тогда? Конечно, для Тюмени потребуется финансирование, и немалое. Но каждый рубль окупится сторицей! Речь идет не просто о большой нефти, а об очень большой нефти… Для страны это уникальный шанс — настаивали приверженцы Тюмени.

Чью сторону принимал Байбаков в этих дискуссиях? Конечно, как настоящий нефтяник он не мог не увлечься, не загореться Западной Сибирью. Его душа рвалась на тюменские просторы. Тем не менее Николай Константинович понимал и другое: нужно все тщательно просчитать, взвесить все «за» и «против». Поэтому он лично мотался в Сибирь, выезжал на месторождения, проводил совещания. На этих заседаниях творилось что-то невероятное: сидели часами, смотрели сотни каротажных лент и различных карт, десятки ящиков керна, спорили до хрипоты… А принимать окончательное решение Николай Константинович не спешил. «Может быть, я и дую на воду, — говорил Байбаков, — но я обязан сомневаться!»

Будучи гроссмейстером, он просчитывал ходы далеко вперед. Вы хотите поднять Сибирь? Хорошо! Но только нужна грамотная выверенная стратегия: с чего начать, на что делать ставку, сколько необходимо средств. И желательно как можно конкретнее. Провоцируя споры, Байбаков видел: эти дискуссии необходимы — они рождают все новые и новые решения. А в итоге — остаются только самые сильные аргументы и формируется некий консенсус, компромиссный вариант освоения Западной Сибири.

Какой? Кратко суть принятой стратегии можно сформулировать так: в Тюмень выходить все-таки форсированными темпами, но с минимальными затратами. Возможно ли такое? В первые годы главную нагрузку должны были взять на себя несколько уникальных месторождений. Их природные характеристики были таковы, что они обеспечивали высочайшую отдачу вложенных средств. Популярно объясняли это так. Осваивать сибирские месторождения дорого? Согласны… Но скважина на Самотлоре дает тысячу тонн нефти в сутки, а лучшие скважины в Татарии — хорошо если по 100 тонн! (Для сравнения укажем, что сегодня средний суточный дебит по стране

составляет порядка 10–15 тонн нефти.) Эффективность вложений колоссальная, и получается, что затраты на единицу продукции не выше чем в среднем по стране. Конечно, «оптимальный» план по освоению Сибири был заведомо не оптимален по многим параметрам. Но напомним, приходилось действовать в условиях жестких ограничений.

Убедили? Доказали? Просчитали? Наконец, решение приняли. Итак — вперед, на Тюмень…

Триумф

Это было что-то невероятное! С нуля в тяжелейших климатических и инфраструктурных условиях создавалась мощнейшая энергетическая база. Дороги, электростанции, промыслы, города и поселки… Добыча углеводородов росла невиданными темпами! Если в 1965 году в Западной Сибири добывали 1 миллион тонн нефти, то уже всего через десять лет — 148 миллионов тонн. Начиная с первой половины 1970-х годов среднегодовые приросты составляли 20–30 миллионов тонн нефти… Таких уровней и темпов не знала ни одна нефтяная держава! Как вспоминает в своих мемуарах Байбаков, когда только открыли нефтяные гигантские месторождения Приобья, цифры добычи прогнозировались разные, но о таком никто даже и не мечтал!

Почему? Конечно, надеялись и верили: тюменские недра не подведут… Но то, что совершили люди — тысячи и тысячи строителей, буровиков, геологов, разработчиков, транспортников, — это не укладывалось ни в какие рамки. Сегодня от одних кадров кинохроники теряешь дар речи, а что уж говорить о тех, кто вынес на своих плечах все тяготы и трудности первых лет! В наши дни немодно употреблять высокопарные пафосные выражения, но в данном случае необходимо назвать вещи своими именами: это был настоящий трудовой подвиг! И по масштабу, и по числу вовлеченных людей, и по напряжению физических и моральных сил освоение Западной Сибири просто не с чем сравнить… Выдающийся отечественный нефтяник В. И. Грайфер однажды сказал, что тюменская эпопея после победы в Великой Отечественной войне — одно из самых значимых трудовых свершений нашего народа! Наверное, лучше и не скажешь.

Как и не скажешь по-другому о полководцах той тюменской победы — «великолепная семерка». Великий министр нефтяной промышленности СССР (1965–1977) Валентин Дмитриевич

Шашин, легендарный начальник Главтюменнефтегаза (1965–1978) Виктор Иванович Муравленко, кумир газовиков и строителей — министр газовой промышленности СССР (1957–1972) Алексей Кириллович Кортунов, его преемник на этой должности (1972–1981) и первый заместитель министра нефтяной промышленности СССР (1965–1972) неутомимый Сабит Атаевич Оруджев, заместитель министра газовой промышленности (1970–1972), а затем первый заместитель министра строительства предприятий нефтяной и газовой промышленности СССР (1973–1983) Юрий Петрович Баталин, первый секретарь Тюменского обкома КПСС (1961–1973) Борис Евдокимович Щербина… и замыкает семерку — нефтяник номер один Николай Константинович Байбаков. В тюменской эпопее он участвовал от начала до конца… И уж точно знал, какой ценой достигался этот триумф.

Однажды много лет спустя, во время рабочей поездки по Западной Сибири, Николай Константинович неожиданно попросил остановить автобус. Дело было возле переезда через железную дорогу Тюмень — Сургут — Нижневартовск. «Мы остановились, — рассказывает ветеран освоения Западной Сибири Сергей Дмитриевич Великопольский. — Я вышел вместе с Николаем Константиновичем, остальные остались в автобусе. Подойдя к железнодорожному полотну он снял каракулевую шапку и низко поклонился, постоял молча, а потом произнес такие слова: „Это дорога к большой нефти — память о судьбах десятков и сотен тысяч людей. О тех, кто начинал и создавал в рекордно короткие сроки главную энергетическую базу страны. Это память о тех, кто ушел, оставив потомкам города, дороги, нефтепромыслы, заводы…“» Вечная им память и слава!

1973 год

А пока сибирские герои, не жалея ни себя, ни других, подымали тюменские недра, в мире произошли события, которые коренным образом изменили роль и значение углеводородов. О чем идет речь?

1973 год — четвертая арабо-израильская война. Чтобы поддержать Египет и Сирию, страны — члены ОПЕК применили «нефтяное оружие» — эмбарго — запрет экспорта нефти в ряд стран, а также растущее ограничение добычи «черного золота». Реакция мирового рынка последовала незамедлительно — более чем трехкратное увеличение цен на нефть и нефтепродукты. В странах — импортерах углеводородного сырья началась паника.

Основа основ бытия «углеводородного человека» — нефть — оказалась под угрозой.

Сегодня мы знаем, какие далекоидущие последствия имел энергетический кризис 1973 года. По прошествии многих лет о нем говорят как о начале структурной перестройки послевоенной экономики западных стран, как о мощном толчке к новому этапу научно-технической революции, как о важной предпосылке перехода от индустриального к постиндустриальному, информационному обществу. С высоты XXI века с этим нельзя не согласиться. Но тогда, в 70-х годах прошлого столетия, все казалось иначе — падение промышленного производства, сокращение внешнеторгового оборота, стагфляция…

Стремясь минимизировать негативные явления, западные страны пытались найти новых надежных партнеров в обеспечении основными видами энергоресурсов. Надо сказать, вариантов было не так уж много. В 1973 году в состав ОПЕК входили Иран, Ирак, Кувейт, Саудовская Аравия, ОАЭ, Венесуэла, Катар, Индонезия, Ливия, Алжир, Нигерия, Эквадор… Кто же мог вмешаться в опековские планы? Все взоры устремились в сторону Советского Союза, который в 1970-е годы стремительно наращивал добычу нефти в Сибири. Однако ситуация была далеко не однозначной. В противостоянии Израиля и арабских государств СССР традиционно поддерживал последних. Возникал вопрос: не захочет ли Советский Союз разыграть нефтяную карту в идеологическом ключе — присоединиться к ОПЕК и шантажировать западный мир высокими ценами на углеводороды? Начались сложные переговоры.

Часто СССР упрекают в том, что советская экономика упорно не хотела быть просто экономикой. Укор, конечно, справедливый. Но не в данном случае. Руководство страны мгновенно оценило те уникальные возможности, которые предоставил энергетический кризис. Советский Союз, несмотря на всю идеологическую риторику, направленную против «израильской военщины», занял принципиальную позицию: мы не собираемся участвовать в нефтяном запугивании западных стран (ведь пострадают-то трудящиеся), а наоборот — готовы всячески помочь в преодолении энергетического кризиса и стать надежным поставщиком нефти и газа. Европа вздохнула с облегчением. Так началась экспансия советских углеводородов на западный рынок.

В свое время автор данной книги проводил специальные исследования, какие же доходы получал СССР от продажи нефти за свободно конвертируемую валюту. Цифры колоссальные: экспортная долларовая выручка в 1973 году составляла 1,9 миллиарда долларов, в 1975 году — 3,1 миллиарда долларов, в

1980 году — около 13 миллиардов долларов.

А ведь еще был и экспорт газа. СССР договорился с западными странами о совместном сотрудничестве по строительству гигантских газопроводов на севере Тюменской области. Это были так называемые соглашения газ — трубы. ФРГ, Австрия, Италия поставляли Советам трубы большого диаметра (и загружали, кстати, свою сталелитейную промышленность). А СССР расплачивался за эту продукцию поставками газа. Было понятно, что, компенсировав своим партнерам затраты, наша страна получала стабильный и очень надежный источник существенных доходов в свободно конвертируемой валюте.

Казалось бы, «с такими козырями на руках» СССР был просто обречен на невиданный взлет. В это время успешно шли экономические реформы. А нефтяные деньги — это новые дополнительные возможности: модернизация народного хозяйства, устойчивость к разного рода кризисам, задел на будущее. Однако именно тогда, когда были все основания ждать триумфа отечественной экономики, произошла одна из самых роковых трагедий, последствия которой мы ощущаем и по сей день.

Трагедия

Косыгинская реформа была точно велосипед: она не могла стоять на месте — только движение вперед. А в начале 1970-х годов выявились серьезные трудности. Так, доходы населения стали расти быстрее, чем товарное покрытие. Чтобы не допустить развития тревожной тенденции, предпринимались меры: ввели ограничения — рост зарплаты не должен был опережать производительность труда, так называемые «косыгинские ножницы». Могло помочь? Возможно, но если бы структура отечественной экономики была другой, без перекоса в сторону тяжелой промышленности. В начале 1970-х годов стало ясно — нужно решаться на следующий виток реформирования системы. «Иного выхода нет», — убеждал Косыгин. И тут случилось то самое — 1973 год, а потом и нефтяное эльдорадо!

Для политического руководства выбор казался очевидным. Зачем мучительные, притом сомнительные с идеологической точки зрения преобразования, когда в наличии такие финансовые поступления? Важнейший приоритет, сформулированный как «повышение уровня и качества жизни населения», теперь можно было удовлетворять просто и без затей. Нужно накормить население — пожалуйста, закупим зерно и мясо за валюту.

Нечего советским гражданам носить — привезем одежду и обувь из-за границы. Внешнеторговый баланс тех лет ужасает. Уродливая программа — «нефть в обмен на продовольствие и товары ширпотреба».

Для Николая Константиновича это был удар в спину. Всю жизнь он верил: нефть и газ — величайшие дары природы, двигающие развитие страны вперед. Углеводороды в углеводородную эпоху — это всё: это топливо для автомобилей и самолетов, это возможности механизации села, это применение мощной строительной техники, это пластмассы и современные материалы, тепло и энергия… А что же теперь? Валюта? Ширпотреб? Главный аргумент, чтобы ничего не менять в собственном народном хозяйстве? Даже в самом страшном сне он не мог предположить, какая судьба будет уготована добываемым с таким трудом нефти и газу!

Смену курса наш герой воспринял очень болезненно — понимал, что ни к чему хорошему это не приведет. Конечно, он мог уйти, хлопнуть дверью. Тем более что и возможность была — в 1971 году ему исполнилось 60 лет. Как-никак пенсионный возраст… Но Байбаков был человек иного склада. Он знал, что такое «надо»! А еще Николай Константинович был уверен, что даже в самых безвыходных ситуациях ты можешь попытаться изменить хоть что-то. Нельзя опускать руки, сдаваться!

Интересно, что в исторической литературе Байбакова принято изображать как абсолютно бесконфликтного руководителя, «берущего под козырек» и исполняющего генеральную линию партии. Конечно, Николай Константинович был дисциплинированным членом команды… Но он отнюдь не молчал — считал своей прямой обязанностью поднимать острейшие вопросы и предлагать неординарные решения. «Сижу в кустах и жду героя» — это совсем не про него. Только на передовой! Делай, что должно, и пусть будет, что будет…

Как «связать» рубль

Николай Константинович видел: доходы населения росли так быстро, что нереформируемая экономика уже не поспевала. Финансисты полностью расписались в бессилии. Бездействовал даже такой очевидный механизм, как стимулирование людей делать банковские сбережения (монопольный Сбербанк предлагал гражданам просто мизерные проценты). Вот и приходилось председателю Госплана лихорадочно сводить балансы и думать, думать, думать… Как «связать» денежную массу? Что предложить

населению? Любая возможность — сразу в дело, в проработку. Газеты тех лет удивлялись: и чего это Байбаков «бегает» и пробивает на всех уровнях озонирование фруктов и овощей? А разве мог он иначе? Ведь на опытной базе ему показали: после обработки озоном потери при хранении только одной картошки снижаются в три раза. Незатратное новшество — а какой эффект! Сколько фруктов и овощей можно сберечь для потребительского прилавка!

Или вот другой пример — дачные домики! Ответственный работник Госплана СССР Д. В. Украинский вспоминал: «Нашей семье выделили небольшой садоводческий участок в Домодедовском районе под Москвой. А ведь какие земли давали садоводам? Плохие — то на болоте, то на опушке. Все кривое-косое. Чтобы привести участок в порядок, нужно было завезти глину, песок, навоз. Рядом у нас был совхоз „Заря коммунизма“. Я пошел к директору этого совхоза и попросил: „Слушай, сделай так, чтобы нашим садоводам продавали, например, песок — официально, за деньги“. Директор совхоза был категоричен: „Не имею права. Меня привлекут к ответственности. Это совхозная собственность, а я ей торгую. Договаривайтесь с шоферней. И работайте“. Так мы и делали… Но проблемы на этом не заканчивались. Построить домик? Досок хороших не найти. Забор? Штакетника нет, сетки нет. Одним словом, безобразие…»

Под впечатлением дачных мытарств Украинский вместе со своим коллегой Владимиром Воробьевым решил написать записку «О помощи садоводам». В документе излагалась широкая комплексная программа: разрешить совхозам и колхозам официальную торговлю с дачниками, построить заводы по производству бруса, наладить выпуск однотипных заборов, развивать селекционное хозяйство… Записку показали председателю Госплана СССР. Дмитрий Владимирович вспоминает — Байбаков тут же оценил перспективы нового дела.

Казалось бы, чисто хозяйственный, технический вопрос! Но обсуждение дачной проблемы вынесли на обсуждение Политбюро. Николай Константинович сделал доклад… И началось такое! Особенно неистовствовал товарищ Полянский: «Разрешить разбазаривание колхозной и совхозной собственности? Всё растащат, разворуют. Этого нельзя допустить!» Предложение Байбакова было объявлено вредным и не соответствующим генеральной линии партии. Что и говорить, дачная тема в Советском Союзе была вопросом слишком большой политики.

Алексей Николаевич очень переживает

Нелегко было Байбакову докладывать и председателю Совмина. В условиях, когда реформу отказались двигать дальше, приходилось отступать на всех фронтах. Остро встал тот самый вопрос, который реформаторы как бы отложили «на потом». Прибыль, рентабельность, хозрасчет — а цены-то фиксированные! Со временем стало понятно: можно рвать жилы, изыскивать внутренние резервы, повышать эффективность производства, а можно пойти и совсем другим путем… Например, сэкономить на материалах. Чем плохо?! Та же прибыль, та же рентабельность! Раньше других это поняли предприятия легкой и пищевой промышленности.

Первым в Госплане забил тревогу начальник сводного отдела В. П. Воробьев. По его поручению этой проблемой занималась Нина Андреевна Галушкина, ветеран пищевой промышленности. В свое время она работала на производстве, затем в министерстве, была знакома с крупнейшими учеными, ее хорошо знали виноградари, виноделы, колбасники, маслоделы, пивовары. Нина Андреевна съездила на места, побывала в различных научно-исследовательских институтах, на заводах, фабриках и собрала уникальный материал. Ее расчеты показали, что примерно половина средств от товарооборота достигалась за счет ухудшения качества и скрытого повышения цен!

«Государство очутилось в опасном положении», — доложил Воробьев председателю Госплана. Николай Константинович попросил подготовить обстоятельный доклад. Руководство страны должно было знать о сложившемся положении…

Далее события разворачивались так. В своих воспоминаниях Николай Константинович Байбаков пишет: «Пока готовился доклад, я ушел в отпуск. Отдыхал в доме отдыха „Сосны“, под Москвой. Руководить Госпланом остался мой первый заместитель Виктор Дмитриевич Лебедев, высокообразованный инженер-экономист. Накануне ухода в отпуск я обсудил с ближайшими сотрудниками результаты анализа ситуации и дал указание В. Д. Лебедеву представить в Правительство подготовленные Госпланом предложения по развитию экономики. На закрытое заседание Совета Министров кроме Лебедева вызвали начальника сводного отдела Воробьева. Позвонили в „Сосны“ и сказали, чтобы я тоже прибыл».

То заседание превратилось в какой-то кошмар. Когда Лебедев вышел на трибуну и начал зачитывать доклад, в котором давалась нелицеприятная оценка развития экономики в девятой пятилетке, Косыгин стал нервничать.

— Почему мы должны слушать Лебедева? — непривычно резким тоном спросил он. — Ведь Байбаков не видел этот

документ.

Николай Константинович возразил, что видел этот документ и много раз, к тому же обсуждал его.

— Но ты же не подписал его? — спросил его Косыгин.

— Я в отпуске, но с содержанием доклада согласен.

— Мы вообще не знаем, кто его составил, — заявил Косыгин.

На это Лебедев ответил:

— Вот Воробьев здесь, он и готовил доклад.

Уловив, что Косыгин настроен критически, один из замов председателя Совмина возмущенно заявил:

— Откуда Воробьев знает это? Откуда у него такая информация? Он начальник отдела и не может располагать подобной информацией.

Стало тихо-тихо. Эти слова ошеломили своей грубой высокомерностью. И тогда «взорвался» Воробьев:

— Вы могли меня упрекнуть в том, что я не знаю или чего не следует мне знать. Но в том, что я знаю и что я обязан знать, вы упрекнуть меня не можете.

Как рассказывал Байбаков, «доклад вызвал резкую негативную реакцию среди зампредов и членов Президиума Совмина. Л. В. Смирнов, М. А. Лесечко, И. Т. Новиков один за другим стали выступать, пытаясь представить, что они в данных вопросах более компетентны, нежели работники Госплана. Посыпались реплики: почему мы должны раскачивать пятилетку? Госплан смотрит на это явление односторонне и мрачно! Не надо коней менять на переправе… Нечто от страусовой стратегии — спрятать голову под крыло, и все исчезнет само собой — было в этих выкриках и упреках. Да, досталось нам тогда…».

Но Косыгин почти не слушал, что говорили его заместители, он тщательно просматривал экземпляр доклада. По всему было видно: больно и неприятно ему читать информацию о негативных процессах в легкой и пищевой промышленности. И тут случилось неожиданное. Тяжело вздохнув, Косыгин отодвинул от себя печатный экземпляр и резким тоном запретил Лебедеву продолжать доклад. «Все было скомкано, — рассказывал много лет спустя Байбаков. — Заседание закончилось, к нам подошел министр финансов В. Ф. Гарбузов и печально произнес: „Алексей Николаевич очень переживает из-за этого доклада“».

А судьба документа по-своему была примечательна. Доклад был размножен и роздан всем заместителям Косыгина, а затем, буквально на следующий день, экземпляры были у них изъяты и уничтожены. Никаких решений по докладу не принималось. В аппарате ЦК КПСС, куда также был направлен один экземпляр, доклад успели прочитать только несколько человек.

К. У. Черненко, тогда заведующий секретариатом ЦК, потребовал, чтобы Байбаков забрал этот документ обратно. «Но как я могу забрать то, что адресовано руководству?» — удивился Николай Константинович. Тем не менее доклад руководству партии показан не был.

А жаль… В конечном итоге речь в нем шла не о качестве колбасы, а о неизбежном снижении эффективности экономики. Команде Байбакова удалось наглядно — с цифрами и фактами — показать, что в условиях остановки реформы прибыль становилась не стимулом для развития, а поводом для всевозможных афер и подмен. Именно это волновало Николая Константиновича. Что тут скажешь? Тяжелы были арьергардные бои председателя Госплана СССР.

А ведь Байбаков предупреждал…

Снижение качества продукции — одна болячка. Но еще страшнее было другое — импортозамещение. Николай Константинович предупреждал: подменять работу собственной экономики импортом — явление крайне опасное.

Тридцатого марта 1975 года Госплан СССР направил в ЦК КПСС обстоятельный доклад, в котором содержался объективный анализ состояния дел. Главный вердикт: страна живет не по средствам, идет неуклонное нарастание зависимости от импорта многих и многих товаров. Нужны срочные меры. Он переживал, готовился к обсуждению… Но разговора так и не получилось!

— Товарищи, вот Госплан представил нам материал, — объявил на заседании Политбюро ЦК КПСС 2 апреля 1975 года Брежнев. — В нем содержится очень мрачный взгляд на положение дел. А мы столько с вами работали! Ведь это наша лучшая пятилетка!

От собственных слов генеральный секретарь чуть не прослезился… Тут же его начали дружно успокаивать, говорили: «Действительно, перегнули», «Да чего там! Пятилетка вон как идет!» А. П. Кириленко, Н. В. Подгорный и остальные члены Политбюро поглядывали неодобрительно в сторону Байбакова. На этом, собственно, все и закончилось! А фраза «лучшая пятилетка» — понравилась. Печать, радио объявили об этом по всей стране. А если «лучшая», то, значит, недостатков нет и говорить не о чем.

«Если бы тогда руководство государства серьезно отнеслось к обозначенным нами проблемам и приняло своевременные меры, — был уверен Николай Константинович, — можно было бы помешать развитию многих негативных тенденций и

последующих провалов в экономике». Но, увы… Предостережения одного из умнейших управленцев Байбакова были проигнорированы.

А чуткость Николая Константиновича к экономическим процессам была и впрямь поразительной. Ибо то, о чем он бил тревогу, — это были еще «цветочки». Со временем ситуация только ухудшалась. А малейшие колебания мировой конъюнктуры цен на энергоносители приводили к жесточайшим экономическим кризисам. Ситуация мало в чем изменилась и по сей день. Уже давно нет ни Советского Союза, ни плановой экономики. А страна продолжает жить за счет нефти и газа… Нет, высокоразвитый нефтегазовый комплекс — это отнюдь не плохо, это величайшее благо. Но должно же быть что-то другое? Уже много лет мы слышим призывы с самых высоких трибун покончить с сырьевой экономикой. Только вот, к сожалению, воз и ныне там.

Общество изобилия?

Политбюро убеждало себя: жизнь удалась! Население обуто и одето, люди накормлены. Но, получая ежедневные сводки о состоянии дел в экономике, Байбаков видел: с обществом изобилия, о котором грезили партийные боссы, ничего не получается…

Самым больным, конечно, был вопрос продовольственный. Начиная с мартовского Пленума ЦК КПСС 1965 года, кризис сельского хозяйства, точнее необходимость «подъема колхозного и совхозного производства» стала неотъемлемым сюжетом всей брежневской эпохи. Правительство заявляло об увеличении капиталовложений в сельское хозяйство, о механизации и электрификации производства, о мелиорации и химизации. Но все эти меры не приводили к ожидаемому эффекту. Сельское хозяйство и пищевая промышленность не могли удовлетворить запросы населения. Чтобы накормить людей, все больше и больше продовольствия покупалось за рубежом. Так, например, если в 1970 году импортировалось 2,2 миллиона тонн зерна, то в 1975 году — уже 15,9 миллиона тонн. К 1980 году закупки зерна выросли до 27,8 миллиона тонн, а еще через пять лет составили 44,2 миллиона тонн. За 15 лет — двадцатикратный рост! Цифра очень и очень приличная. Однако ситуацию это не спасало. Медленно, но верно продовольственный дефицит приобретал просто угрожающие масштабы.

Особенно плохо в стране было с мясом и мясными

продуктами. В Москве, Ленинграде, столицах союзных республик и некоторых крупнейших городах еще как-то удавалось обеспечивать приемлемый уровень снабжения. А вот в других населенных пунктах… Это из тех лет загадка о продуктовой электричке: длинное, зеленое, пахнет колбасой… До сих пор мой отец вспоминает, как в 1978 году, будучи в командировке в Тюмени и зайдя в местный гастроном, обнаружил в мясном отделе единственный продукт, который назывался «Кость кормовая» ценой 50 копеек за килограмм. Невероятно, но факт: при резком наращивании мясного импорта (к началу 1980-х годов наша страна закупала почти миллион тонн!) душевое потребление мяса в стране относительно быстро росло лишь до середины 1970-х годов, а затем практически остановилось на уровне 40 килограммов на душу населения. Колоссальные закупки фуражного зерна и прямой импорт мяса лишь компенсировали общий развал отечественного сельского хозяйства.

Не лучшая картина складывалась и с товарами народного потребления. Легкая промышленность откровенно не справлялась с установкой: больше товаров хороших и разных! Поначалу беспокоились о качестве. «Огромные резервы заложены в улучшении качества и ассортимента продукции, — отмечали на состоявшемся в 1976 году XXV съезде КПСС. — В прошлом году, например, выпуск кожаной обуви составил около 700 миллионов пар — почти три пары на человека. И если спрос на обувь еще не удовлетворяется, то дело не в количестве, а в том, что не хватает высококачественной модной обуви. Примерно так же дело обстоит со многими видами тканей, швейной и галантерейной продукции». В начале 1980-х годов речь шла уже о невыполнении планов по количеству. «Ведь это факт, — печально констатировали на XXVI съезде КПСС (1981), — что из года в год не выполняются планы выпуска многих товаров народного потребления, особенно тканей, трикотажа, кожаной обуви…» Чтобы одеть и обуть народ, нажимали на импорт. Но как и в случае с продовольствием, закупки лишь поддерживали и без того не слишком высокий уровень. Так, потребление на душу населения трикотажа остановилось на уровне 2,1 изделия, а обуви — 3,2 пары на человека.

Удивительно, но факт: нефтедоллары могли лишь поддерживать определенный уровень жизни. Но с каждым годом подменять работу собственной экономики импортом становилось сложнее. Требовалось больше нефти, больше газа. Нагрузка на нефтегазовый комплекс приближалась к критической точке…

Сшибка

Это была жесточайшая сшибка Байбакова — председателя Госплана СССР и Байбакова — нефтяника номер один. С одной стороны, он был обязан устанавливать своей родной отрасли такие плановые задания, от которых дыхание перехватывало. А с другой — слишком хорошо понимал, как устроена нефтянка, что стоит за каждой добытой тонной нефти. Нужны были соответствующие средства, а этими средствами Николай Константинович не располагал.

Особенно тяжело было разговаривать Байбакову со своим выдвиженцем Валентином Дмитриевичем Шашиным, который возглавлял Министерство нефтяной промышленности СССР с 1965 по 1977 год. Это была удивительная личность. Как и наш герой, он родился в Баку, начинал осваивать нефтяную профессию с самых азов, в 1950-е годы был заместителем, а потом и начальником крупнейшего в стране объединения «Татнефть», потом возглавлял Главное управление нефтедобывающей промышленности Совета народного хозяйства РСФСР. На всех, кто хоть однажды с ним сталкивался, он производил неизгладимое впечатление. Первоклассный профессионал, инженер от Бога, интеллектуал… А какая у Валентина Дмитриевича была удивительно правильная грамотная речь! А какое умение держаться — просто и с достоинством! А бесподобное чувство юмора! Даже внешне он выделялся: рост под 190 сантиметров, спортивное телосложение, высокий лоб, светло-русые с проседью волосы, красивые голубые глаза. «Наверное, не обошлось без происхождения!» — думали собеседники, а потом поражались. Оказывается, Шашин был сыном простого плотника — человек в буквальном смысле «сделал себя сам»!

Относительно развития нефтяной отрасли министр занимал принципиальную позицию. Любой план должен быть обеспечен ресурсами. «Да, — говорил Валентин Дмитриевич, — нефтяники могут выйти на такие показатели добычи нефти, которые требует от них страна, но для этого нам нужно то, то и то… Энтузиазм, готовность к подвигам — это, конечно, хорошо. Но ведь нужно решать сложнейшие технологические вопросы, создавать людям нормальные условия жизни. К тому же, — бил тревогу Шашин, — время стратегии освоения Тюмени, которая была оправдана на начальном этапе, стремительно уходит. Нагрузка на супергиганты превышает все допустимые нормы. Следует подключать другие месторождения, не такие уникальные, но достаточно крупные. А на это опять-таки нужны средства…» А их у Байбакова просто не было!

Валентин Дмитриевич бился до конца. Последние годы жизни он тяжело болел. Страшный диагноз — рак. Его старались лечить, укладывали в клинику, оперировали. Но все было бесполезно. Шашин не жалел себя и продолжал работать в бешеном графике. Даже с больничной койки он звонил Байбакову, писал острые письма в ЦК, доказывал, убеждал, требовал решить вопросы… Он скончался 22 марта 1977 года в возрасте шестидесяти лет. Не выдержало сердце. Хоронили его в Москве на Новодевичьем кладбище при большом стечении народа. Нефтяники со всей страны приехали проводить своего любимого министра в последний путь.

А вскоре то, о чем предупреждал Шашин, случилось… Кормилица, «наше всё», заколебалась. Темпы роста тюменской нефтедобычи начали снижаться. Что делать? Как быть? К решению сибирских проблем подключилась вся страна. 20 марта 1980 года было принято Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О неотложных мерах по усилению строительства в районе Западно-Сибирского нефтегазового комплекса». Николай Михайлович Еронин, в те годы заведующий сектором нефтедобывающей промышленности ЦК КПСС, вспоминает: «Хорошо помню, какая огромная работа была развернута хозяйственными и партийными органами по реализации этого необычайно важного постановления. Россия, Украина, Белоруссия, Узбекистан, Казахстан, прибалтийские республики, города Москва и Ленинград получили конкретные задания по строительству жилых домов, объектов социально-бытового назначения и автомобильных дорог в районах добычи нефти и газа Западной Сибири». Вел и координировал эту работу Байбаков. Но переломить ситуацию уже было крайне сложно. В 1984 году впервые за всю послевоенную историю отечественная нефтяная промышленность показала не прирост, а «урост» добычи. СССР добыл 612,7 миллиона тонн нефти с газовым конденсатом, что почти на четыре миллиона тонн нефти меньше, чем в 1983 году. Страна, которая к тому времени прочно зависела от экспорта «черного золота», оказалась на краю… Оставалось надеяться, что найдутся новые герои Тюмени и совершат очередной подвиг.

Теряем управление

В последние годы, чтобы сохранить управляемость народным хозяйством, Н. К. Байбакову в буквальном смысле приходилось творить чудеса.

С каждым годом Госплану все труднее и труднее становилось выполнять свои прямые обязанности — планирование. Как вспоминал начальник подотдела нефтяной промышленности Госплана СССР Василий Петрович Патер, годовые планы уже не соответствовали пятилетним, а реальные показатели отличались и от тех, и от других: «Вот, к примеру, 1975 год. По пятилетке было предусмотрено добыть 505 миллионов тонн нефти с газовым конденсатом, по годовым планам снизили до 487,4 миллиона тонн. Фактически добыли 491 миллион тонн. Несмотря на то, что этот пятилетний план не выполнили, на 1980 год запланировали добычу на уровне 640 миллионов тонн. Годовыми планами исправили на 606 миллионов тонн. А добыли 603 миллиона тонн — то есть ниже, чем и в пятилетнем плане, и по исправленным годовым. Снова, несмотря на это, на 1985 год по пятилетнему плану предусмотрели добычу нефти с газовым конденсатом в объеме 630 миллионов тонн. Но было ясно, что такие показатели нереальны. Годовыми планами мы снизили директивную установку до 628 миллионов тонн. А по факту — добыли 595 миллионов тонн».

И так было не только в нефтяной отрасли. «Руководители ряда министерств начинали с просьб о пересмотре утвержденных плановых заданий уже с начала года, — рассказывал Н. К. Байбаков, — а потом так и шло из квартала в квартал. Но наибольший размах подобные „кампании“ приобретали в конце года, в октябре — ноябре и продолжались до самого конца декабря. А некоторые министерства умудрялись настаивать на корректировках плана даже в начале января». Как отмечал Байбаков: «Эта порочная практика, санкционированная чаще всего „сверху“, приводила к резкому ослаблению ответственности за выполнение плановых заданий. У некоторых руководителей сложилось убеждение, что главным местом борьбы за выполнение плана является проспект Маркса — Кремль, а не отрасли и предприятия. Мне в такой „сезон“ приходилось выдерживать „осаду“ чиновников всех рангов, включая верховное государственное и партийное руководство страны, не говоря уже о руководителях отдельных республик и областей».

Е. М. Тяжельников вспоминал: «Я был членом ЦК КПСС 20 лет, депутатом Верховного Совета СССР четырех созывов, многократно слушал выступления Н. К. Байбакова на съездах партии, сессиях советского парламента, каждом декабрьском Пленуме ЦК КПСС, обсуждавшем проекты пятилетних и годовых планов, на заседаниях Политбюро. Госплан СССР постоянно находился под огнем критики. Министры, руководители республик, краев и областей свою ответственность за серьезные

проблемы и беды, как правило, пытались переложить на плановые органы. Особенно остро вопросы обсуждались на заседаниях Секретариата и Политбюро ЦК. Временами, когда резкую критику высказывали лидеры России, Украины, Казахстана, Белоруссии, Азербайджана, Грузии, входящие в состав Политбюро, казалось, что оргвыводы неизбежны. Однако Н. К. Байбаков всякий раз демонстрировал глубочайшие знания положения дел и на неопровержимых фактах убедительно доказывал, что не Госплан и Госснаб СССР повинны в срывах ввода новых мощностей, малой эффективности производства и низком качестве выпускаемой продукции…»

Руководство страны подвергало Госплан жесточайшей критике. Всё у нас ничего, да вот планируют плохо: не то, не так, не в те сроки. Не понимали одного: какие бы титанические усилия ни предпринимал Госплан (а в нем работали действительно высококлассные специалисты), ситуация к лучшему не менялась. Громоздкая система увязок и согласований через плановые органы откровенно не справлялась. Выход виделся в развитии информационных технологий, использовании суперсовременной вычислительной техники. Но ни один самый мощный компьютер был не в состоянии обсчитать махину советской экономики. В свое время эту проблему попытались решить с помощью косыгинской реформы. Тем не менее медленно, но верно всё вернулось на круги своя…

* * *

Последние годы работы Н. К. Байбакова заставляют лишний раз задуматься о том, какие бывают герои.

Как хорошо быть героем на восходящей линии — когда страна в расцвете, экономика в зените, кругом победы, достижения, успехи… А если всё наоборот? Люди, которые, стиснув зубы, изыскивают хоть малейшие возможности выправить критическую ситуацию, — разве это не герои? Их ругают, критикуют, поносят. Но они продолжают делать свое дело. Рутинно, буднично, без спецэффектов… Быть может, это не меньшие, а большие герои?

О Байбакове и его команде мы можем сказать — исполнили свой долг до конца. Беззаветная преданность делу, огромные нагрузки, постоянный пресс, переживания. Но не сдались, не отступились, делали, что должно… Несмотря на все сложности и трудности, Байбаков мог быть твердо уверен, что 20 лет его жизни прошли не зря.

Глава одиннадцатая
ГОСПЛАНОВСКИЕ БУДНИ

Охотный Ряд, дом 1

Охотный Ряд, дом 1. Сегодня здесь заседают депутаты российской Государственной думы. А когда-то это была легендарная штаб-квартира Госплана СССР. 20 лет наш герой ездил сюда на работу (улица тогда называлась проспект Маркса).

Светло-серый каменный великан в самом центре столицы. Памятник архитектуры 30-х годов прошлого столетия. Его построили по проекту архитектора А. Я. Лангмана. Непривычные для Москвы тех лет формы — прямые, устремленные ввысь линии, очень простые и в то же время монументальные. Что-то от нью-йоркских и чикагских небоскребов. Этакий архитектурный индустриализм. Но по-советски. Средний фасад венчает гигантский герб СССР — знаменитые серп и молот.

Когда здание только-только построили, оно поражало и удивляло: тяжелые дубовые двери, гигантский вестибюль, уфалейский и нуританский мрамор, просторный конференц-зал, разные технические штучки… Но время шло. В конце 1970-х годов построили второе здание Госплана, которое выходило на Георгиевский переулок. А серый великан производил уже совсем другое впечатление. Выщербленный паркет, в кабинетах — довоенная мебель. Ремонт госучреждений — это была слишком большая роскошь. Максимальная скромность и нетребовательность во всем. И кто сегодня скажет, что это так уж плохо?

Кабинет Николая Константиновича (он располагался на шестом этаже) тоже был очень простым, если не сказать аскетичным. Стол для совещаний, письменный стол поменьше, гора телефонов, карты… Вот, пожалуй, и все! Главным в его кабинете была работа. А для нее больше и не требовалось.

Однажды много лет спустя он вновь посетил родные стены. Кабинет тогда занимал председатель Госдумы второго и третьего созывов Геннадий Николаевич Селезнев. «Ох, как же красиво. Все блестит. Мебель роскошная. Но сколько же денег вы вложили в ремонт?» — только и удивился Николай Константинович. Больше в своем госплановском кабинете ему бывать не приходилось…

Рядом с Косыгиным

Говорят, председатель Совмина СССР Косыгин тоже был очень скромным человеком. Хмурый молчун с детскими глазами. Герой серого дня. Наш советский Дэн Сяопин. Правительство он возглавлял 16 лет (1964–1980). И почти все эти годы Байбаков был его заместителем. Как складывались их отношения?

Очевидно, у них было много общего. Люди одного поколения, оба производственники, за спиной сталинская школа управления… За годы совместной работы, конечно, случалось всякое. Но в целом это была одна команда. «Как правило, — рассказывал Байбаков, — по поводу планирования и решения государственных задач мы с Алексеем Николаевичем придерживались одинаковых взглядов, и чувствовалось, что он относится ко мне доверительно».

По мнению Николая Константиновича, Косыгин был особым руководителем. Простой, сдержанный, с глубокими познаниями в экономике. «Ты, председатель Госплана, — учил он Байбакова, — до принятия решения взвесь все позитивные и негативные стороны дела. Ошибка директора предприятия может обойтись государству в тысячи рублей, ошибка министра — в миллионы, оплошность же председателя Госплана или Совмина — в миллиарды рублей».

Он вникал во все вопросы. Так, например, в 1970-е годы нужно было определиться, по какому маршруту тянуть газопроводы из Западной Сибири. Ставки были очень высоки. Косыгин решил полететь и разобраться на месте. С собой взял и Байбакова. «Наш вертолет, — рассказывал Николай Константинович, — приземлился в двухстах метрах от разведочной буровой. А день был морозный, ветреный, и мы, пока дошли до буровой, обморозились. Взглянув на Алексея Николаевича, я увидел белое пятно на его щеке и посоветовал растереть его снегом. Он, в свою очередь, посмотрел на меня и пальцем показал на мои белые уши. Смеясь и морщась, мы растерлись снегом. Уши мне жгло, как кипятком. За обедом в столовой мы продолжали посматривать друг на друга, улыбались, указывая: он мне — на уши, я ему — на щеку, которые в тепле из белых стали огненно-красными». Вдали от кремлевских кабинетов Алексей Николаевич был совсем другим. Смеялся так доверчиво и открыто…

Косыгин и Байбаков — они вместе работали, летали в командировки по стране и за рубеж, жили в одном доме на Ленинских горах (ныне это Воробьевское шоссе), а иногда у них совпадали и дни отпуска. Оба, кстати, очень любили Кисловодск. Санаторий «Красные камни». Ходили на пешие прогулки. Знаменитая «косыгинская тропа» — пять километров в гору, а

потом пять километров вниз. Говорили в основном о делах. Но Алексей Николаевич знал: со своим замом он может поделиться и сокровенным…

«Как-то летом 1976 года на даче в Архангельском Косыгин решил поплыть на лодке по Москве-реке, — рассказывал Байбаков. — Он греб напористо. И вдруг — солнечный удар. Потерял сознание, лодка перевернулась, но его успели спасти. Пришлось Алексею Николаевичу месяца два провести в больнице и санатории… Вернулся он в Совмин к прежней активной работе вроде и прежним. Но более замкнутым, что ли.

Однажды, обдумав и подписав какой-то документ по здравоохранению, он странно посмотрел на меня долгим взглядом и начал беседу на неожиданную тему. Он любил иногда поговорить на отвлеченные темы, вероятно, чтобы снять напряжение. На сей раз после длительной паузы он вдруг спросил: „Скажи, а ты был на том свете?“ Мне стало чуть-чуть жутковато, и я ответил, что не был да и не хотел бы там оказаться. „А я там был, — с грустноватой ноткой отозвался Алексей Николаевич и, глядя перед собой, отрешенно добавил: — Там очень неуютно…“».

Говорят, к концу жизни Косыгин, тяжело переживая происходящее, стал раздражителен и нетерпим. Помощник Брежнева А. М. Александров-Агентов вспоминал, как на заседании Политбюро Алексей Николаевич, недовольный докладом Байбакова, истерически кричал на председателя Госплана: «Что вы тут развизжались, как старая баба!» Но даже если такое и было, Николай Константинович зла не держал. А о последних днях премьера вспоминал с горечью, был уверен: прояви власть чуть больше человечности, Косыгин мог прожить и дольше.

В октябре 1980 года у Алексея Николаевича случился второй инфаркт, он попал в больницу, но продолжал работать над своим докладом к XXVI съезду партии. «Больше половины доклада было готово, — вспоминал Николай Константинович, — и дело успешно продвигалось к концу. Косыгин был в хорошем настроении, с увлечением трудился, и его дочери Людмиле приходилось вмешиваться, чтобы ограничить нагрузку отцу. И вдруг выходит решение об отставке премьера „по состоянию здоровья“. Для Косыгина это, видимо, оказалось полной неожиданностью и окончательно надломило его». Из больницы он так и не вышел. Его не стало 18 декабря 1980 года…

Дата кончины Косыгина почти совпала с днем рождения Брежнева. Портить праздничное настроение не захотели и печальную весть объявили только через три дня. А 23 декабря в

Центральный дом Советской армии попрощаться с Алексеем Николаевичем пришли тысячи и тысячи простых людей. Часов в шесть доступ к телу решили прекратить: видимо, на Старой площади не хотели придавать большого значения траурной церемонии. А когда объявили, что ритуал заканчивается, народ возмущенно зашумел. Церемонию продлили. Один из современников заметил тогда: было такое ощущение, что хоронят руководителя, который был ближе всех к народу!

Много лет спустя в своих воспоминаниях Байбаков напишет: «Я был одним из тех, кто стоял у гроба Косыгина. О чем я думал, что вспоминал в эти тягостные минуты? Его мягкие и строгие манеры, глубокую, слегка стеснительную улыбку, странный вопрос: „А ты был на том свете?“ Но больше всего — долгие годы напряженной работы, где проявлялся его государственный ум, стойкость в убеждениях человека с большой буквы, человека, который, не щадя себя, непоколебимо стремился удержать страну, ее экономику, жизненный уровень от тихого сползания в пропасть».

А после ухода 76-летнего Косыгина Совет Министров СССР возглавил 75-летний Николай Александрович Тихонов, который руководил правительством вплоть до 1985 года и вошел в историю как один из самых пожилых премьеров. Байбаков, лишившись своей главной опоры и поддержки, переживал. «Так не хватает Косыгина! — признавался он близким и сетовал: — Никакой свежей идеи не пробьешь. А дела в стране становятся все хуже и хуже».

Вошел не в Политбюро, а в историю…

В непростой системе координат жил и работал наш герой. Председатель Госплана — заместитель председателя Совмина. А ведь была еще и партия, «руководящая и направляющая»! Было Политбюро ЦК КПСС!

В разное время эта всемогущая структура включала разное количество человек. В начале 1920-х годов Политбюро насчитывало восемь членов, а в 1960—1980-е годы их число возросло до двадцати пяти. В 1952–1966 годах Политбюро называлось Президиумом ЦК. Еще было такое понятие, как кандидат в члены Политбюро. Человека выделяли и как бы готовили в круг избранных. Хотя, конечно, собирались и пленумы ЦК (по уставу не реже чем один раз в шесть месяцев), и съезды (обычно раз в пять лет). Но Политбюро — вот где сплетались все нити руководства Советской державой, определялись приоритеты,

задачи, в общем, политика страны!

Кто входил в состав брежневского Политбюро? Конечно, люди разные. Пробежимся глазами по условному (учитывая временную протяженность) списку… Ну, сам Леонид Ильич — это понятно. А. Н. Косыгин — премьер — как же без него? Его преемник — Н. А. Тихонов. Председатель Верховного Совета Н. В. Подгорный — тоже все ясно: по конституции руководитель высшего государственного органа! Конечно же М. А. Суслов — секретарь ЦК по идеологическим вопросам и А. П. Кириленко — секретарь ЦК по промышленности. К. У. Черненко — заведующий общим отделом ЦК. А вот и А. Я. Пельше — глава Комитета партийного контроля. В. В. Щербицкий — первый секретарь ЦК КП Украины. В. В. Гришин и Г. В. Романов — первые секретари Московского и Ленинградского комитетов партии. А. А. Громыко — легендарный министр иностранных дел. А. А. Гречко и Д. Ф. Устинов — министры обороны. Ю. В. Андропов — председатель КГБ… Список далеко не полный. Но что самое удивительное, в нем нет Байбакова, как нет его и в списке кандидатов в члены Политбюро!

Заместитель министра общего машиностроения, министр станкостроительной и инструментальной промышленности СССР Борис Владимирович Бальмонт вспоминал:

> «Мы, министры, всегда возмущались, что, столько лет успешно руководя Госпланом, Байбаков не был даже кандидатом в члены Политбюро. Почему? Мне кажется все потому, что часто имел свою точку зрения, свое мнение. И было очень обидно видеть, что на заседание Политбюро заходят члены и кандидаты в члены Политбюро ЦК, а он вместе с нами в приемной дожидается — когда позовут». Работяга, лишенный политических амбиций, — так Н. К. Байбакова воспринимали вершители судеб страны.
>
> Безусловно, наиболее прогрессивно мыслящие люди того времени понимали: ситуация ненормальная, руководитель Госплана должен иметь соответствующий статус. Академик РАН О. Т. Богомолов приводит в своих воспоминаниях такой эпизод: «В начале 1970-х годов готовился очередной доклад Косыгина по пятилетнему плану. Большая группа ведущих экономистов работала над этим докладом за городом. В эту группу входили Абел Аганбегян, Лев Гатовский, Алексей Румянцев, Николай Иноземцев, Георгий Арбатов, ваш покорный слуга. Аганбегян приехал из новосибирского

Академгородка с текстом, который содержал ряд предложений по преобразованию нашей экономики. С докладом на эту тему он выступал в Совете Министров в присутствии Косыгина. Вот мы и решили, что на базе этих предложений можно подготовить записку для Брежнева. И такую записку мы подготовили. Но помощник Косыгина А. Г. Карпов, который был прикомандирован к группе машинисток-стенографисток, дал им команду передавать ему один из экземпляров печатаемых текстов. В результате наша записка попала к нему на стол. Карпов схватился за голову и побежал докладывать своему шефу. Мы уже хотели было подписать записку и официально ее представить, как Алексей Николаевич вызвал нас и начал, как мальчишек, отчитывать». Что же такого было в том докладе? Оказывается, помимо всего прочего группа ученых настаивала: председатель Госплана должен быть членом Политбюро! «Это что — ваше дело? Это Политбюро должно решать», — возмутился Косыгин. Как бы он ни поддерживал предложения Аганбегяна и компании, он знал: «покушение» на состав Политбюро ему с рук не спустят…

Так вот и дожидался Байбаков в «предбаннике», когда позовут. А потом слушал. «Николай, мы тебя выслушали, — говорили члены Политбюро, — нам твоя позиция известна. А теперь позволь нам с учетом других, не менее важных обстоятельств принять решение…» И если бы ограничивались только этим! «Долгие годы действовала порочная система, — рассказывает Сергей Николаевич Байбаков. — Члены Политбюро давали поручения заместителям председателя Госплана в обход председателя. То есть отец порой не знал, какие поручения давали его подчиненным. А не выполнить такие поручения было нельзя. Его ставили перед фактом. К сожалению, вот так грубо политическая система довлела над экономической».

И еще небольшая информация к размышлению. Если посмотреть биографии руководителей Госплана СССР, в разные периоды членами или кандидатами в члены Политбюро являлись В. В. Куйбышев, Н. А. Вознесенский, М. Г. Первухин, М. З. Сабуров, Н. В. Талызин, Ю. Д. Маслюков…

А каковы были убеждения Н. К. Байбакова? На Николая Константиновича любят наклеивать ярлыки: «сталинист», «брежневец», «косыгинец»… Но если вдуматься, что стоит за этими штампами? Да, пожалуй, и ничего. В каждое это понятие можно вложить что угодно. Ну, вот, например, «сталинист» — был высокого мнения об «отце народов»? С одной стороны, конечно — индустриализация, победа в Великой Отечественной войне! А как же быть с массовыми убийствами и террором? Наш герой, однозначно, не принимал такие методы… Или вот «брежневец»! О каком Леониде Ильиче мы ведем речь? О прогрессивном энергичном руководителе, каковым тот являлся в первые годы своего правления? Или о дряхлом и немощном старике — герое многочисленных анекдотов и частушек? Да и с «косыгинцем» не все так просто. Безусловно, премьер и его зам тянули одну лямку. Но Байбаков начал работать с Алексеем Николаевичем, когда ему было 54 года. То есть это был уже сложившийся, зрелый человек, который конечно же имел собственные представления о жизни. Повторим, штампы и ярлыки типа «сталинист», «брежневец», «косыгинец» не проясняют, а лишь запутывают ситуацию.

Работники Госплана хорошо запомнили первое партийное совещание, которое проводил только что вступивший в новую должность Николай Константинович почему-то в Театре эстрады. Он говорил о задачах, которые стояли перед Государственным плановым комитетом, о перспективах… А еще он говорил: работники Госплана должны мыслить на государственном уровне! «Мы с вами в первую очередь — государственники!» — призывал он своих коллег.

Государственник — для Николая Константиновича это понятие, пожалуй, было определяющим. Но что же конкретно он вкладывал в это слово? Мы спросили об этом Д. В. Украинского, который работал с Байбаковым еще со времен совнархозов. Ответ нам показался удивительно точным. «Я бы сказал, что государственник для Николая Константиновича — это, прежде всего, человек, который способен верно оценить вызовы времени, соотнести их с имеющимися возможностями и приложить все усилия, чтобы на эти вызовы ответить». Мы ожидали какого-то пафоса, торжественности, а все оказалось четко, конкретно, одним словом, по-байбаковски!

Не партия, не социализм, не коммунизм и не какие другие «измы» составляли ядро убеждений председателя Госплана СССР (хотя все ритуалы он соблюдал вполне в духе времени). А государство! Каким хотел он его видеть? Сильным и могучим — безусловно! С высокоразвитой современной экономикой —

конечно! Чтобы люди жили в достатке и благополучии — разумеется! До конца своих дней он оставался оптимистом, верил: когда-нибудь так и будет. Нужно только побольше людей, которые действительно мыслят по-государственному…

Скажи мне, кто твой зам…

Кто же окружал Николая Константиновича в Госплане? Кто были те люди, на которых он опирался? Приглядимся к его заместителям. Условно их можно разделить на четыре группы.

Первая из них — это коренные госплановцы — высококлассные специалисты, много лет проработавшие в системе, выросшие в системе и этой системой воспитанные. Так, ярким представителем этого крыла был Николай Павлович Лебединский. «Более сорока лет проработал он в Госплане, — писал о нем Байбаков, — прошел тернистый и долгий путь от простого инженера до начальника сводного отдела народно-хозяйственного плана и заместителя председателя. Его перу принадлежат более 50 научных работ и два учебника по методологии планирования… В течение 10 лет он работал профессором кафедры планирования Академии народного хозяйства СССР. Когда Николая Павловича назначили одновременно начальником Главного вычислительного центра Госплана — самого мощного в стране, он активно руководил работами по созданию автоматизированной системы плановых расчетов (АСПР)». Как вспоминал Д. В. Украинский, это был очень грамотный специалист, знаток балансов, прекрасно понимал сложнейшую механику планирования в сочетании с математикой и новыми методами.

Второй тип заместителей председателя Госплана — это производственники-отраслевики, специалисты в своей области. К таким замам можно отнести, например, Николая Ивановича Рыжкова. Он много лет работал на крупнейшем предприятии страны — заводе «Уралмаш», потом четыре года был первым заместителем министра тяжелого и транспортного машиностроения, а в 1979 году стал первым замом Байбакова. Кстати, переходить в Госплан у него не было никакого желания. Николай Иванович рассказывает об этом так: «Когда Николай Константинович предложил перейти к нему замом, я категорически отказался. Сказал, что не освоился еще на своем, министерском, месте. Всего четыре года прошло, как я приступил к работе. Отрасль крупная, но все-таки отрасль. А здесь — страна, море безбрежное. Нет, не пойду. Ни за что. И вообще, мол, жалею,

что „выдернули“ меня с „Уралмаша“. Там все было знакомо, интересно. Но Николай Константинович сказал мне: „Я буду бороться“. Он подключил других руководителей, которые стали со мной „работать“. Вызывали к секретарям ЦК КПСС. Со мной говорили Суслов, Кириленко… Нет, ничего не помогло. Наконец, вызвали на Политбюро. Я хотел даже там, на Политбюро, отказаться… „Не подведи меня, прошу тебя как сына“, — сказал мне в напутствие один из руководителей отдела ЦК, которого я хорошо знал, ценил. Вошел, вижу, председательствует Л. И. Брежнев. Зачитали мою анкету, обсудили, решили: я — в Госплане… „Да, — вдруг говорит мне Брежнев, — попал ты“».

Третий тип заместителей председателя Госплана — крупные государственные и партийные деятели, которые перешли на работу к Байбакову в силу разных обстоятельств. Самый яркий пример — Яков Петрович Рябов. В 1971–1976 годах он возглавлял Свердловский обком КПСС, потом его перевели на работу в Москву, где он стал секретарем ЦК КПСС, курирующим оборонку. Но так вышло, что отношения с членом Политбюро, министром обороны Д. Ф. Устиновым не сложились. Рябов выступал за оптимизацию военных расходов, Устинов доказывал и обосновывал необходимость их увеличения. Мириться с таким секретарем ЦК Дмитрий Федорович конечно же не собирался… То ли это был грамотно спланированный сценарий, то ли Рябов сам подставился. Но дело было так. «В феврале 1979 года я был в Свердловской области как депутат Верховного Совета СССР по 303-му Нижнетагильскому избирательному округу, — рассказывает Яков Петрович. — В городе Нижний Тагил я встречался с избирателями на ведущих заводах города, в культурных, учебных, медицинских и коммунальных учреждениях, на стройках. Пришлось постоянно выступать и отвечать на множество вопросов. К сожалению, было много вопросов по состоянию здоровья Брежнева». Особенно давили на Рябова на встрече с членами бюро Нижнетагильского горкома: «Яков Петрович, ведь вам известно, весь мир говорит о плохом здоровье Брежнева, а вы, секретарь ЦК КПСС, не хотите сказать правду своему многолетнему узкому составу товарищей». И Рябов не сдержался: «Ну, что особенного, если заболел генеральный секретарь. В руководстве страны, на хозяйстве — Политбюро, секретариат ЦК КПСС, здесь полное единство и дружная работа. Неужели мы не сможем прикрыть заболевшего руководителя?» Стоит ли говорить, что через несколько дней Рябову позвонили и сообщили, что его отправляют на кадровое «укрепление» Госплана?

И, наконец, еще один тип заместителей председателя

Государственного планового комитета — это представители научного сообщества. Так, нельзя не сказать об академике Николае Николаевиче Иноземцеве, легендарном директоре Института мировой экономики и международных отношений АН СССР. В Госплане он занимался координацией планов стран — членов СЭВ. Но конечно же его роль этим не ограничивалась. Слишком крупной фигурой был Ник Ник (так его называли близкие). По мнению Е. М. Примакова, это был настоящий «диссидент в системе». Нет, на митинги он не ходил, голодовки не устраивал, но, занимая определенное положение (известно, что много лет он был советником Брежнева), старался улучшить существующую систему, избавить ее от нелепых идеологических догм и устаревших постулатов. Вдова академика Маргарита Матвеевна Максимова вспоминала такой случай: «Помнится, придя домой после очередного редактирования (в который раз!) материалов к XXVI партсъезду, усталый и мрачный, он с горечью сказал: „Все, больше не могу, не могу!“ В тот день Н. Н. Иноземцеву и его коллегам по рабочей группе вернули проекты доклада генерального секретаря и резолюции съезда примерно следующего содержания: А как этот тезис согласуется с положениями марксизма? (М. А. Суслов); Не отступаем ли мы здесь от социалистических принципов? (А. А. Громыко); Я бы посоветовал ближе к Ленину (К. У. Черненко). Эти пометки-директивы обязательны к исполнению. А до съезда остается два дня. Хорошо отработанный и понятный прием тогдашнего коллективного руководства: взамен предлагаемого варианта доклада съезду (поначалу в нем присутствовали и дух новаторства, и свежие мысли, и нестандартные подходы) получить в итоге привычный, приглаженный, на родном партийном языке и такой понятный народу документ. Реакция Николая Николаевича на этот раз была особенно острой. Когда же я посоветовала: „Да оставь ты эту каторжную работу, вернись в науку!..“ Он решительно возразил: „Да пойми же, за страну обидно!“».

Вот какие непохожие друг на друга люди собирались под крылом Николая Константиновича в Госплане СССР: от Рябова до Иноземцева… Это было сочетание несочетаемого, в результате чего складывался удивительный симбиоз: уникальный сплав науки и производства, управления и планирования. Многие шли на работу в Госплан с определенным скепсисом, а потом восклицали, что это были если не лучшие годы жизни (как-никак труд был адский), то, по крайней мере, очень яркое, интересное, насыщенное время. «Спасибо, Николай Константинович! Вы научили нас работать, думать, понимать и, несмотря ни на что,

служить Родине», — говорил Николай Иванович Рыжков… А ведь хотел отказаться даже на Политбюро!

Ключевое звено — отдел

В каждой управленческой структуре непременно имеется ключевое звено. Где-то управления, где-то департаменты… В Госплане СССР таким звеном были отделы. Несмотря на кажущееся скромное название, начальники отделов имели высочайший статус. По номенклатуре тех лет они приравнивались к заместителям союзных министров. Должность, как говорится, обязывала. Назначали только первоклассных специалистов, пользующихся заслуженным уважением и признанием в своей сфере.

Вот, например, самый «близкий» Байбакову отдел нефтяной и газовой промышленности Госплана. В 1976–1985 годах его возглавлял Владимир Юрьевич Филановский. Ярчайшая личность. Опытный, знающий, принципиальный. Большой путь за плечами: начинал в Татарии, в самые тяжелые первые годы освоения Западной Сибири (1965–1969) был главным инженером Главтюменнефтегаза, потом семь лет трудился в Миннефтепроме под началом В. Д. Шашина — возглавлял Главное управление капитального строительства и управление по добыче нефти.

Близкий друг Филановского В. И. Грайфер, в 1972–1985 годах начальник Планово-экономического управления Миннефтепрома, вспоминает: «В 1976 году на пенсию засобирался начальник отдела нефтяной и газовой промышленности Госплана СССР Павел Петрович Галонский. Тогда Николай Константинович обратился к Шашину с просьбой делегировать на эту должность кого-нибудь из специалистов министерства. Ему требовался человек, хорошо представляющий ситуацию в отрасли и способный вести реальное планирование. Первоначально выдвигались две кандидатуры — моя и Филановского. Но в конечном итоге Валентин Дмитриевич остановил свой выбор на Владимире. Думаю, что это было очень правильное решение. У нас образовалась хорошая „связка“. Конечно, как начальник отдела нефтяной и газовой промышленности Госплана СССР Филановский реализовывал стратегию народнохозяйственного плана, разрабатываемую этим ведомством. Но в то же время он хорошо понимал и наши аргументы».

Под стать начальнику отдела Филановскому был и начальник подотдела нефтяной промышленности Василий Петрович Патер. Выпускник Львовского политехнического института, он также

начинал в Татарии, потом трудился главным геологом НПУ «Томскнефть», а в 1966–1977 годах возглавлял отдел по разработке нефтяных и газовых месторождений Главтюменнефтегаза. В Госплане СССР он работал с 1977 года — сначала главным специалистом, а потом начальником подотдела. Признаться, редко встретишь настолько порядочного, честного и неравнодушного к своей профессии человека. Мне доводилось видеть Василия Петровича в разных ситуациях. Перед уходом на пенсию он многие годы проработал в Российской инновационной топливно-энергетической компании (РИТЭК). Да как работал! Увлеченно, с азартом, всей душой болея за будущее отечественной нефтяной промышленности… А о том, что Госплан возглавлял нефтяник Байбаков, Василий Петрович говорит так: «У меня к этому двойственное отношение. С одной стороны, все хорошо — пойдешь, поплачешься, Николай Константинович все понимает, что и как. Но с другой стороны, часто решения принимались не совсем те. К сожалению, далеко не всё зависело от Байбакова. Это была большая политика».

Интересный случай вспоминает Н. И. Рыжков: «Помню Владимира Филановского, умный такой был начальник отдела. Я, при очередном обсуждении бюджета, аргументированно объясняю Николаю Константиновичу, почему нельзя дать такую сумму, а можно — такую… Байбаков слушает, а Филановский нервничает; видит, что уже ничего не выходит — карта бита. Не получается доказать Николаю Константиновичу необходимость выделения дополнительных денег. А у Байбакова в кабинете висела на стене огромная, на всю стену, карта страны. Владимир встает из-за стола, подходит к ней и, так задумчиво глядя на нее, говорит: „Николай Константинович, мне вчера позвонили из Тюмени, и вот на этом месторождении забил фонтан, открыли нефть“. Николай Константинович буквально подбегает к карте: „Где, где?“ И тут же посыпались вопросы: какой суточный дебит, какова глубина залегания и пошло-поехало. Проходит 20–30 минут, мы уже забываем о нашем совещании, а Филановский специально „заводит“ Николая Константиновича такой новостью. Видит, что Байбаков просто „горит“ возле карты. Но вот — пауза. Председатель садится за стол и, будто отрезвляясь, говорит: „Так на чем мы остановились? Ах, да! Знаете что, идите к Николаю Ивановичу, решайте все с ним“». Что и говорить, тверд был Байбаков!

Не боги горшки обжигают

Но не только с высшими чинами работал председатель Госплана СССР. Его отличительной чертой как руководителя было то, что он придавал очень и очень большое значение непосредственному контакту с рядовыми исполнителями.

Так, например, нужно обсудить ту или иную проблему. Николай Константинович приглашал к себе своего заместителя, начальника отдела или подотдела, а еще обязательно двух-трех главных специалистов. «И говорите то, что думаете, а не то, что хочет услышать начальство», — настаивал Байбаков и требовал свободного обмена мнениями, дискуссий, вопросов… По общему мнению ветеранов Государственного планового комитета, главный специалист — это была особая должность. Н. К. Байбаков считал, что это наиболее эрудированная часть сотрудников, которая занята в основном аналитической работой.

В порядке вещей для него были и такие истории. Неожиданно без предупреждения покинуть свой начальственный кабинет и пойти в какой-нибудь отдел — посмотреть, как люди работают, есть ли вопросы, предложения. Об одном таком случае вспоминает в те годы начальник подотдела Госплана Виктор Ефимович Бирюков: «Однажды утром Николай Константинович вошел к нам в комнату, сел за мой рабочий стол и сказал: „Я пришел ближе познакомиться с вами и с тем, что вы подготовили к проекту плана девятой пятилетки. Товарищ Бирюков, вы готовы рассказать о ваших первых наметках проекта плана?“ Я подошел к схеме железных дорог и стал по памяти докладывать и показывать „узкие места“ и предложения к их устранению. Байбаков внимательно выслушал меня, поинтересовался мнением моих сотрудников. И мне было приятно, что все сотрудники, предельно коротко и по существу, свободно высказались. И это был не единственный случай из большой повседневной работы с председателем Госплана».

Совершенно необычным по форме и содержанию был и учрежденный в Госплане «институт главных специалистов». Как правило, раз в месяц Николай Константинович собирал большое совещание: без замов, без начальников отделов и подотделов, только он и главные специалисты. И это не была какая-то формальность — разговор шел серьезный: готовились доклады, проводились дискуссии. А еще Байбаков обязательно рассказывал, что происходит в Госплане, какие задачи поставлены, на что следует обратить первоочередное внимание. По мнению А. С. Гинзбурга, проработавшего в системе Госплана около сорока лет, такие встречи давали поразительный эффект. Большой коллектив чувствовал себя единым целым, была возможность высказаться, задать вопросы. Каждый понимал: от

твоей работы, от твоих результатов зависит очень многое.

Потому и трудились в Госплане с полной отдачей, и если нужно было, задерживались до глубокой ночи. «Тогда, — рассказывает А. С. Гинзбург, — по указанию Н. К. Байбакова нам приносили чай и бутерброды, а по окончании работы — развозили на автомобилях по домам. Средняя продолжительность работы наших специалистов за это время составляла 20 лет: никакой „текучки“ кадров не было».

По-байбаковски

По-байбаковски… Среди сотрудников Госплана СССР это значило: обстоятельно, доказательно, продуманно, спокойно, «без шума и пыли».

Первый заместитель председателя Государственного планового комитета Петр Андреевич Паскарь хорошо запомнил, как однажды он в панике прибежал к шефу: «Директивами съездов партии фиксированно определялись пропорции капитальных вложений на развитие агропромышленного комплекса на уровне 33 процентов общего объема по стране. Мы плановики-аграрники зорко следили за тем, чтобы в годовых планах эти показатели выдерживались. И вот до меня дошли слухи, что в отделе ЦК КПСС с подачи министра тракторного и сельхозмашиностроения А. А. Ежевского рассматривается вопрос об изъятии с нашего комплекса 2,5 миллиарда рублей капитальных вложений для нужд машиностроения. Я, в крайне возбужденном состоянии, конечно, сразу пошел к председателю Госплана: „Николай Константинович, катастрофа! У нас отбирают средства“. Он вышел из-за рабочего стола, взял меня под руку и говорит: „Какая это катастрофа? Катастрофа — когда землетрясение, наводнение или другие природные катаклизмы. Не надо паниковать. Решим“».

Показательна и другая история. Рассказывает Валерий Михайлович Серов — в 1983 году он пришел трудиться в Госплан на должность начальника отдела подрядных работ: «Когда я проработал уже месяц, мне показалось, что все делается не так, масса недостатков, ненужных дел, бюрократия. Я сел и написал подробную докладную записку. Пришел, отдал Байбакову, он ее просмотрел, отодвинул нижний ящик стола и говорит: „Извини, у меня сейчас времени нет подробно поговорить, давай через недельку мы с тобой встретимся, я подготовлюсь и ты подготовишься, и мы с тобой посмотрим“. Я ушел от него окрыленный. А на следующее утро сам прочитал записку, стал

анализировать, что я там написал, а написал много глупостей. Мне стало стыдно. И когда я через неделю пришел к Байбакову, то сказал: „Николай Константинович, вы меня извините, но я хочу забрать свою записку обратно“. Он опять открыл ящик, достал записку и сказал: „Умница, в Госплане никогда не надо торопиться. Все, что делается в Госплане, работает на 10–15—20 лет вперед. Поэтому ошибка недопустима. Прежде чем принимать решение и даже вносить какое-то предложение, нужно все тщательно продумать и проверить из разных источников“. Это были его мудрые слова. После чего я понял, насколько это необыкновенно умный человек. Он так меня щелкнул по носу, и я получил такой заряд, что никакой разгон начальника не достиг бы той цели, которой достиг он… Просто возвратил и сказал: „Умница, забери обратно…“».

А вообще, как вспоминают сотрудники Госплана, более демократичного руководителя, чем Николай Константинович, им трудно себе представить. Открытый, доступный, уважающий своего визави. Работники его искренне любили и уважали. А между собой порой даже называли «Дядя Коля»…

Рабочий день

Байбаков был из тех, о ком говорят: его жизнь в работе. А работал председатель Госплана действительно много. Нагрузки колоссальные. Рабочий день начинался рано утром, заканчивался — поздно вечером… Звонки, совещания, встречи. А сколько документов? В горячую пору это было что-то невероятное. Однажды Байбаков поделился: «Вот уже полтора месяца сплю только три часа, много работы. Даже домой привожу некоторые документы со специальными закладками… Приезжаю: читаю отчеты, сплю немного, опять читаю и уезжаю на работу».

Люди, работавшие с Н. К. Байбаковым, просто поражались его трудоспособности. Например, Ренат Халиулович Муслимов, главный геолог объединения «Татнефть», запомнил такой случай: «Это было в 1982 году. Начальник объединения „Татнефть“ А. К. Мухаметзянов 7 мая позвонил мне в Альметьевск из Сочи (где он отдыхал) и сказал, что 8 мая нас примет Н. К. Байбаков, по нашей же просьбе. Я должен был прибыть в Москву к пятнадцати часам. К назначенному часу я был в Госплане СССР. Н. К. Байбаков сумел нас принять только в девять часов вечера: был загружен. На этой встрече присутствовал начальник нефтяного отдела Госплана В. Ю. Филановский. По ходу рассмотрения нашего вопроса председатель просил соединить его

то с одним, то с другим министром. Никого из них не оказалось на рабочем месте, вероятно, они уже праздновали День Победы, а председатель Госплана работал… Всё же основные наши вопросы мы решили, в их числе — выделение 1000 тонн полиэтилена для „Татнефти“. Этот материал использовался для антикоррозионного покрытия труб (производство которых мы наладили в Татарстане). После такой процедуры они были долговечнее, защищены от прорывов, решалась и экологическая проблема. После совещания в приемной Байбакова я увидел огромную кипу бумаг и поинтересовался у его помощника, что это. Оказалось, это дневная почта председателя Госплана СССР. Обычно он брал ее домой (а уезжал он в девять-десять часов вечера), а утром, обработанную (с резолюциями), привозил в Госплан».

Рабочий график председателя Госплана СССР годами был один и тот же. Каждую неделю — доклад на заседании Президиума Совета Министров. Кажется, ну и что тут такого? Но это только кажется… Заместитель Байбакова Василий Яковлевич Исаев рассказывает: «Однажды мне поручили сделать доклад вместо председателя Госплана на заседании правительства. Подготовили отчеты, справки о работе Госплана по отраслям, республикам, краям, областям и т. д. Получилась гора справок, едва уместившаяся в портфель. Уже потом, возвращаясь с заседания, подумал: „Боже мой, с меня семь потов сошло от одного доклада, а Николай Константинович еженедельно докладывал и никогда не жаловался!“».

Регулярно собиралась и Коллегия Госплана. На обсуждение выносились важнейшие вопросы. Приглашались не только члены коллегии, но и представители министерств, предприятий. Сергей Николаевич Байбаков вспоминает: «Пару раз я был на заседании Коллегии Госплана и был поражен. С этой стороны я не знал отца. Это был предельно уверенный, собранный, дисциплинированный, умеющий ценить время руководитель. Я бы даже сказал — суперруководитель».

Как рассказывает Д. В. Украинский, у Байбакова был и свой стиль проведения подобных совещаний. Дмитрий Владимирович называет его «методом обязательного присутствия». Во время заседаний председатель Госплана обязательно «пропускал» все вопросы через себя. Нередко он брал листок бумаги, делал соответствующие записи. А потом проходился по своему «конспекту»: «Так, Иван Иванович, это вы сказали верно… А вот как быть с такой проблемой? А что вы думаете по этому поводу?» Такого, что собрались, послушали и разошлись — не было… Все очень четко, конкретно, по делу.

Работал Николай Константинович и по субботам. Правда, это был особый день. Байбаков приезжал в Госплан попозже. Утренние часы посвящал текучке. А потом обязательно — на завод, выставку или еще куда-нибудь. Ездил с удовольствием, общался, смотрел, разговаривал с людьми.

Не кабинетный руководитель

А вообще Байбаков по своему складу не был кабинетным руководителем. Сегодня — в Тольятти, на следующей неделе — в Норильск, а там и Западную Сибирь пора проведать… И не просто проведать, а еще и «гостей» привезти.

Виктор Федорович Редикульцев, председатель Сургутского райисполкома, первый секретарь Октябрьского райкома КПСС, хорошо запомнил, как летом 1967 года Байбаков привез председателей Госпланов всех социалистических стран — членов Совета экономической взаимопомощи (СЭВ): «Привез он их на Север для того, чтобы показать, что здесь полное бездорожье, необустроенность, балки, времянки, палатки, техника, тонущая в болотах, тучи комарья и люди, с огромными трудностями обживающие эти места. Гости должны были своими глазами увидеть условия работы и жизни нефтяников. Чтобы никому не казалось, что нефть и газ, как дар небесный, преподносится на блюдечке с голубой каемочкой. Они побывали на Западно-Сургутском нефтепромысле. Добирались, естественно, на вертолете. Дорога от Сургута была такая, что проезжали по ней только на гусеничных вездеходах и автомобилях-внедорожниках. Особо непроходимыми были три участка на пересечении дороги с таежными ручьями. Так вот, по возвращении с Западного Сургута Николай Константинович усадил всех в вездеходы нефтепромыслового управления „Сургутнефть“ и возил к этим ручьям, чтобы показать, как все это смотрится в натуре».

Кстати, просвещал Байбаков не только дружественные страны, но и своих госплановских работников. Одно из таких выездных совещаний состоялось в начале 1980-х годов. Первый секретарь Тюменского обкома КПСС Геннадий Павлович Богомяков вспоминает, что как-то Николай Константинович посетовал: «Я чувствую, что в Госплане СССР многие руководители просто не знают Тюмени так, как следовало знать! Не представляют себе, в какой степени ее судьба определяет судьбу страны — и на сегодня, и на далекую перспективу. И я предлагаю: давайте проведем выездное заседание Госплана в Тюменской области! Пусть наши работники увидят эту землю,

послушают людей, познакомятся на местах с проблемами. Короче, пусть узнают, что такое Тюмень, и поймут, как следует относиться к ее проблемам!» «Через какое-то время, — продолжает свой рассказ Богомяков, — такое совещание действительно состоялось. Кроме сотрудников Госплана СССР, прибыли многие министры, руководители различных ведомств, в той или иной степени причастных к работам по превращению прежде почти безлюдных пространств тайги и тундры в индустриальный край. Москвичи побывали не только в Тюмени, но и на газопромыслах Уренгоя, в нефтедобывающих центрах Среднего Приобья. И это дало ощутимый толчок дальнейшему развитию региона».

В те годы начальник отдела подрядных работ Госплана Валерий Михайлович Серов так рассказал нам о той поездке: «Прилетели мы на вертолете на буровую. Николай Константинович повел дело очень просто, спокойно подошел к бригаде: „Идите сюда поближе. Я — Байбаков, председатель Госплана, ну рассказывайте…“ Не надувал щеки, мы великие, приехали к вам… А задавал простые житейские вопросы. Рабочие рассказывали, что и как. А мы внимательно слушали. После облета буровых в Тюмени собрался актив, на котором опять-таки состоялся очень деловой, предметный разговор. Что нужно сделать? Как должна развиваться нефтегазовая промышленность? Какая нужна помощь? И вот такие встречи действительно позволяли решать задачи…»

И международное сотрудничество тоже

Но не только по Советскому Союзу колесил Байбаков. Были еще и заграничные командировки. Особенно много ездил Николай Константинович по странам — членам Совета экономической взаимопомощи (СЭВ). В 1949–1991 годах это была мощная межправительственная организация многостороннего сотрудничества социалистических государств. В системе СЭВ Байбаков возглавлял ключевую структуру — Комитет по сотрудничеству в области плановой деятельности.

Как известно, сегодня относительно СЭВ преобладают критические оценки. Мол, какая там экономика — чистая политика! Конечно, идеологические соображения играли огромную роль (известная шутка, что в СЭВ главным интегратором были советские танки). Но сводить все к тому, что подобным образом Советский Союз оплачивал лояльность своих сателлитов, будет явным упрощением. Изучая деятельность

нашего героя, мы можем сказать однозначно: в рамках СЭВ совместными усилиями реализовывались беспрецедентные народнохозяйственные проекты. Так, по свидетельству А. С. Гинзбурга, в начале 1970-х годов в Госплане была разработана большая программа по строительству на территории СССР целого ряда интеграционных объектов. Один из них — Усть-Илимский лесопромышленный комплекс (ЛПК).

Рассказывает Михаил Иванович Бусыгин, заместитель министра лесной и целлюлозно-бумажной промышленности и директор той стройки: «В июле 1972 года было подписано соглашение со странами — членами СЭВ о создании целлюлозного завода мощностью 550 тысяч тонн в год товарной беленой целлюлозы в районе города Усть-Илимска Иркутской области. Причем страны-участницы должны были обеспечить строящийся завод металлоконструкциями, электротехническим и вентиляционным оборудованием, а взамен получить целлюлозу из расчета 200 тысяч тонн в год в течение 12 лет. Таким образом, создавались новые отношения на компенсационной основе».

А. С. Гинзбург вспоминал, что подписанию этого соглашения предшествовали длительные и сложные переговоры в рамках Планового комитета СЭВ с руководством Болгарии, Венгрии, ГДР, Польши и Румынии: «Особенно активно против объемов капитальных вложений, рассчитанных проектными институтами, выступали представители Венгрии. Они доказывали, что на строительство аналогичного по мощности завода в Канаде потребовалось вдвое меньше капиталовложений. Этот спор был разрешен очень умным тактическим приемом. Н. К. Байбаков пригласил всех руководителей плановых органов СЭВ, включая не участвовавших в этом проекте председателей Госплана Вьетнама, Монголии, Чехословакии, Югославии и ряда других стран, вылететь на место будущего строительства. После того как будущие участники увидели бескрайние просторы Усть-Илимской тайги, где не было никаких населенных пунктов, дорог и других объектов инфраструктуры, соглашение было подписано».

А Усть-Илимский комплекс стал настоящей гордостью отрасли. М. И. Бусыгин отмечал, что здесь постарались всё сделать по-новому, на самом современном уровне: новейшее оборудование, благоустроенная социальная сфера. «Даже структура управления предприятиями Усть-Илимского ЛПК принципиально отличалась от структур других предприятий отрасли, — рассказывает Бусыгин, — не по цеховому принципу, а — по заводскому. Это значительно поднимало авторитет и ответственность предприятий комплекса. Результат был налицо: отличная культура производства, соблюдение технологических

режимов, а проектные мощности все перекрывались». Отметим, что и по сей день Усть-Илимский комбинат — одно из самых успешных отечественных предприятий целлюлозно-бумажной промышленности.

Несамурайский меч

«Обычно мои заграничные командировки, а их было немало, — рассказывал Николай Константинович, — носили деловой характер, и поэтому я не припомню каких-либо серьезных происшествий, кроме одного — во время визита в Японию». Действительно, такое не забудешь. Случай, как говорится, из ряда вон выходящий. Ни много ни мало — покушение! А дело было так…

В январе 1968 года Федерация экономических организаций «Кейданрэн» пригласила председателя Госплана СССР посетить Страну восходящего солнца. «Кейданрэн» — мощное объединение крупных бизнесменов, структура супервлиятельная в политике и экономике Японии. Николая Константиновича принимали на высшем уровне — встречи с императором, премьер-министром, министром иностранных дел, беседы с крупными бизнесменами, поездки по разным городам…

Тот самый «случай» произошел в городе Нагоя. Это один из крупнейших портов Японии, промышленно развитый центр. Осмотр тамошних предприятий произвел на советскую делегацию большое впечатление. Какое отношение к труду, какая дисциплина, какое внимание к передовым технологиям! — восхищался Байбаков. Разве мог он представить, что его жизни и, самое страшное, жизни его любимой супруги через несколько часов будет грозить серьезная опасность?

В момент, когда советская делегация следовала по перрону железнодорожного вокзала, чтобы сесть в скоростной поезд, следовавший в город Осака, из толпы метнулся незнакомый человек. «Подбежавший к нам террорист неожиданно ударил сотрудника нашего посольства большим мечом из мореного дуба, — вспоминал Николай Константинович, — и тут же, подпрыгнув, нанес сильный удар мне по плечу, чуть не свалив меня с ног. Не успел я выпрямиться, как меч опять взметнулся, уже над моей супругой, которая стояла рядом с губернатором Нагой напротив меня. Губернатор поднял руку, заслоняя Клавдию Андреевну, и ударом меча ему перебило палец». Видимо, как всякая женщина, Клавдия Андреевна была идеальным объектом для нападения. Если террорист еще как-то опасался мужчин, то

какое сопротивление могла оказать она? Поэтому он снова замахнулся на нее своим мечом, и снова благородный губернатор принял удар на себя. На этот раз он сумел перехватить меч, готовый обрушиться на голову беззащитной женщины, и фактически спас ей жизнь. Неизвестно, чем бы все закончилось, но тут наконец-то опомнилась полиция, террорист был схвачен, на него надели наручники и куда-то увели. Как выяснилось позже, преступником оказался молодой японец, уже отсидевший в тюрьме два года как уголовник. Освободившись, он возглавил группу из пяти человек, поставивших своей целью добиться передачи Японии четырех Курильских островов.

Николай Константинович был возмущен. «Через 15–20 минут после отправления поезда из Нагой, — вспоминал он, — к нам в купе вошла делегация, которая от имени правительства принесла извинения по поводу случившегося. Я в свою очередь просил передать императору и правительству решительный протест в связи с неудовлетворительной организацией охраны и заявил, что мы немедленно возвращаемся в Советский Союз. Однако на телеграмму о том, что произошло, я получил ответ о целесообразности продолжения нашего визита в соответствии с намеченным планом, а также рекомендации не акцентировать внимание на покушении».

Советская пресса хранила полное молчание о случившемся. А вот западная? Западная пресса на все лады обсуждала покушение на заместителя председателя советского правительства. Сын Сергей Байбаков хорошо запомнил, как он впервые услышал про покушение на родителей по «Голосу Америки». «Это было так неожиданно. Поначалу я даже не поверил, — рассказывает Сергей Николаевич. — Все мы дома очень переживали, волновались и с нетерпением ждали возвращения отца и матери».

Компаньеро Байбаков

С руководителями разных стран встречался наш герой. Среди них — шах Ирана Мохаммед Реза Пехлеви, премьер-министр Индии Индира Ганди, генеральный секретарь Венгерской социалистической рабочей партии Янош Кадар, президенты Чехословакии Людвик Свобода и Густав Гусак, генеральные секретари Социалистической единой партии Германии Вальтер Ульбрихт и Эрих Хонеккер, генеральный секретарь ЦК Болгарской компартии Тодор Живков, председатель Совета Министров Польской народной республики Войцех Ярузельский, президент Югославии Иосип Броз Тито…. Ну и конечно же легендарный

команданте Кубы Фидель Кастро. Много лет их связывали удивительно теплые дружеские отношения.

Фидель — могучий красавец, аристократ, выпускник юридического факультета Гаванского университета, герой Кубинской революции, которая покончила с режимом Батисты. Он сражался под лозунгом «Родина или смерть», а стал всемирно известным коммунистом. Говорят, у Фиделя не было иного выбора — на этот путь Кубу толкнула наглая политика Соединенных Штатов. СССР же, напротив, принял Остров свободы с распростертыми объятиями. Помимо соображений чисто стратегического характера, сказалась и харизма команданте. Это был не казарменный, кровавый диктатор, а истинно народный и любимый вождь. Кубой он правил почти 50 лет вплоть до 2008 года…

Впервые Байбаков встретился с Фиделем в феврале 1971 года. Незадолго до этого председателя Госплана СССР вызвал к себе Брежнев и сообщил: «Николай, лети на Кубу. Поможешь с планированием. Фидель пригласил персонально тебя. Встретишься с ним, обменяешься мнениями; посоветуешь, что и как им делать». Сказано — сделано…

Первая личная встреча состоялась в посольстве СССР. Разговор с глазу на глаз. Только Кастро, Байбаков и переводчики. «Та беседа, длившаяся почти три часа, — много лет спустя вспоминал Николай Константинович, — носила в основном общий, ознакомительный характер. Я обстоятельно обрисовал состояние дел в экономике Советского Союза, говорил не только о достижениях, но и о трудностях, о поиске путей их преодоления. После этого Кастро рассказал мне о становлении экономики Кубы». Байбаков был удивлен: феноменальная память, всестороннее знание дела, способность сжато и точно определять факторы развития. «Я понимал, — говорил Николай Константинович, — передо мной необыкновенная личность». Но ничуть не меньшее впечатление произвел он и на самого Фиделя. На следующий день руководитель кубинского государства с широкой улыбкой сообщил ему: «Я проверил все цифры, которые вы назвали. Вы ни в чем меня не обманули». Следующие три недели они провели вместе: колесили по стране (причем за рулем автомобиля сидел лично Кастро), вели долгие обстоятельные беседы. Фидель раз и навсегда решил: этому человеку он доверяет.

Почему сближаются совершенно не похожие друг на друга люди — это всегда загадка. Страстный, темпераментный, очень эмоциональный Фидель и всегда спокойный, выдержанный, сохраняющий холодный ум Николай Константинович. Что это —

противоположности сходятся? Возможно… Но было то, что их, безусловно, объединяло. И Кастро, и Байбаков — оба были в первую очередь патриотами, и не такими, которые на каждом углу кричат о любви к своей стране, а такими, которые думают — как построить новый завод, как открыть нефтяное месторождение, как наладить то, то и то…

А наш герой встречался с Фиделем много раз. Было разное — и сложные переговоры (особенно острым был вопрос о поставках и ценах на кубинский сахар), и дружеские вечера… А последняя их встреча состоялась в апреле 1995 года, когда Николай Константинович прилетел на Кубу по приглашению Фиделя Кастро. Остров свободы, лишенный тогда поддержки СССР, находился в критической ситуации. 84-летний компаньеро Байбаков пересек моря и континенты, чтобы хоть чем-то помочь компаньеро Кастро. Как обычно, теплая встреча, долгие разговоры. Как вспоминал очевидец А. С. Гинзбург, бурно и с интересом они обсуждали возможности и пути увеличения нефтедобычи…

Дорогой наш юбиляр

Так уж получилось, что в дни, когда активно велась работа над этой книгой, у близких мне людей прошла череда юбилеев. Справляли по-разному: то с большим размахом, то очень скромно… И невольно я задумалась: а как же отмечал свои «вехи» Николай Константинович? То, что удалось «раскопать», лишний раз показало: ну не такой, как все, Байбаков! Торжественные приемы, парадные речи — наш любимый, наш дорогой… Он слишком хорошо знал цену всей этой мишуре.

В оба своих главных юбилея на посту председателя Госплана СССР (60 и 70 лет) он сбегал подальше из Москвы… В 1971 году отправился в Тюмень. Предлог вполне благовидный — областная партконференция, на которой тюменцы выдвинули его своим делегатом на XXIV съезд. И никаких песнопений. Программа предельно насыщенная. Прежде всего, на Самотлор. «А ведь известно, какие в ту пору были „аэродромы“ на месторождениях, — рассказывает Г. П. Богомяков. — Пятачок из хлыстов в два-три наката, вертолет садится, а бревна под ним так и ходят, буквально „дышат“. Словно торопят: взлетай, не задерживайся! Но Николай Константинович, как всегда, со всем знакомился обстоятельно, выслушивал нефтяников — и руководителей, и простых рабочих. Так что и эта поездка носила сугубо деловой характер, ничуть не напоминая иные

„ознакомительные“, поверхностные визиты некоторых высоких столичных гостей. Делегатом мы его, естественно, избрали. А доверие тюменцев он посчитал главным подарком к своему 60-летию».

А в 1981 году Байбаков уехал в Баку, где состоялось XXV заседание Комитета СЭВ по сотрудничеству в области плановой деятельности. Ему бы принимать поздравления в Москве — а он с удовольствием возил членов делегации по родному городу, показывал, рассказывал. А те изумлялись: «Мы много слышали об успехах советского Азербайджана, — отмечал на приеме у первого секретаря ЦК Компартии Азербайджана Г. А. Алиева заместитель председателя Совмина Народной Республики Болгарии Кирил Зарев, — но не представляли, что они столь масштабны и велики. Достижения трудящихся республики в области экономики, науки и культуры оставляют неизгладимое впечатление…» Николай Константинович был очень доволен: его родина произвела на гостей должное впечатление.

И еще одна деталь. К своему 70-летию Н. К. Байбаков был удостоен звания Героя Социалистического Труда. Вообще с наградами в его жизни было все в порядке: он был лауреатом Ленинской премии, награжден шестью орденами Ленина, двумя орденами Трудового Красного Знамени, орденом Октябрьской Революции, многими медалями СССР, а также наградами зарубежных государств… В 2006 году президент России В. В. Путин вручил ему орден «За заслуги перед Отечеством» II степени. Но сам он относился к этому с юмором. Однажды его спросили: Николай Константинович, а какой наградой вы дорожите больше всего? Он ответил просто: «Выговором от товарища Сталина».

Последний «Буран»

В 1981 году Николая Константиновича наградили медалью академика С. П. Королева «За выдающийся вклад в становление отечественной космонавтики». Байбаков был поражен: с чего такая честь? А людям, которые продвигали дело освоения космоса, просто хотелось выразить свою благодарность. Как они могли еще это сделать?

Это был большой космический проект «Энергия-Буран». Советский многоразовый транспортный космический корабль. Задумывался он в первую очередь как военная система — для решения целевых задач в области обороны. Но, по мнению его создателей, перспективы «Энергии-Бурана» были гораздо шире.

Вахтанг Дмитриевич Вачнадзе, в то время начальник Главного управления по космической технике Министерства общего машиностроения вспоминает, как впервые проект постановления правительства по «Энергии-Бурану» обсуждался в Госплане: «Это был 1975 год. У Н. К. Байбакова народу собралась туча: министры, руководители подразделений… Обсуждали много вопросов по постановлению: для чего нужен этот проект, сколько будет стоить, почему, как?.. Я подробно доложил. Николай Константинович внимательно выслушал и дал своим специалистам поручения — подготовить предложения по всем возникшим вопросам. Главное, что требовалось „переварить“ — стоимость программы — 8,5 миллиарда рублей. Забегая вперед скажу, что программа эта обошлась стране почти в два раза больше — в 15 миллиардов рублей».

Как рассказывает Вачнадзе, после той первой встречи он еще не раз приезжал к Байбакову — смотрели, уточняли, переделывали. И вот окончательный вариант был готов. Вместо своей подписи председатель Госплана СССР написал такую фразу: «Эта программа нанесет большой ущерб другим отраслям народного хозяйства. Байбаков». На словах он объяснил: это очень большие деньги, но будет постановление правительства — выполним. «Я человек дисциплинированный», — добавил Байбаков.

Так и случилось. Постановление все-таки приняли. И Николай Константинович помогал всем, чем мог. «В 1979 году, когда я уже был генеральным директором НПО „Энергия“, — вспоминает Вахтанг Дмитриевич, — Байбаков посетил нас. Мы принимали его в ЦУПе (Центр управления полетами). Он присутствовал во время сеансов с космонавтами, знакомился с тем, как проходит связь. Держал себя просто и очень доброжелательно. Сам убедился в том, что деньги идут не „на ветер“, а на космос. Потом стали обсуждать некоторые наши проблемы, состоялся откровенный разговор, и мы стали свидетелями мудрости и прозорливости этого человека». И добавим от себя — подружились на многие годы. Даже тогда, когда Байбаков ушел со своего высокого поста, они с удовольствием приглашали Николая Константиновича в Королев, награждали почетными отраслевыми наградами и даже избрали его в 1992 году действительным членом Академии космонавтики им. К. Э. Циолковского. Уж такого наш герой совсем не ожидал…

Как и не ожидал он того, как сложится судьба «Энергии-Бурана». Стремительно меняющейся стране было уже не до космоса. Свой первый и единственный космический полет корабль совершил 15 ноября 1988 года. В 1990 году все работы

были приостановлены. А в 1993 году программа была закрыта. Единственный летавший в космос «Буран» в 2002 году был раздавлен рухнувшей крышей монтажно-испытательного комплекса на Байконуре. Другие «Бураны», в космос не летавшие, продавались оборотистыми бизнесменами в Австралию, передавались кому-то в лизинг, исчезали из ангаров в России и появлялись в музеях Западной Европы. Один «Буран» до сих пор стоит в Москве в Парке культуры и отдыха им. Горького. Как поется в песне «Машины времени», «зато любой сюда войдет за пятачок, чтоб в пушку затолкать бычок и в трюме посетить кафе и винный зал». Такого Байбаков не мог представить себе даже в самом страшном сне!

На острие научно-технического прогресса

Каждый, с кем мы беседовали о Николае Константиновиче, обязательно подчеркивал: наш герой был необыкновенно открытым и увлекающимся человеком, отслеживал всё новое и передовое и, если была хоть малейшая возможность двинуть дело, брался за это всей душой. Как подметил его заместитель П. А. Паскарь: «Трудно простым перечислением сказать о том новом, передовом, что было внедрено в производство в различных отраслях народного хозяйства». Примеров можно привести огромное количество. Так, например, нельзя не удивиться тому, как активно Н. К. Байбаков поддерживал первые шаги в нашей стране электронно-вычислительной техники.

Сегодня мы живем в эру компьютерной революции. За короткий период времени изобретение персональных компьютеров и их бурное распространение изменили почти все стороны нашей цивилизации: связь, транспорт, быт и многое, многое другое. В ряде областей развитие компьютерных технологий обеспечило создание принципиально новых средств труда и новых технологических возможностей… Вот хотя бы горячо любимая Николаем Константиновичем геология. По мнению заслуженного деятеля науки профессора Владимира Семеновича Славкина, именно компьютерная революция привела к тому, что в геологии открылись совершенно новые горизонты. Сегодня, используя прогрессивное программное обеспечение, геологи возвращаются на уже, казалось бы, изученные вдоль и поперек территории и поражают нас новыми открытиями.

А начиналась компьютерная революция в геологии под непосредственным руководством Н. К. Байбакова. Рассказывает академик Николай Павлович Лаверов: «Николай Константинович

всегда чувствовал значимость новых научно-технических решений. В годы, когда он работал председателем Госплана страны, я занимался новыми технологиями в системе Минатома, а затем Министерства геологии СССР. Особенно мне запомнилось решение проблемы геофизических работ при поисках и разведке нефти и газа Западной и Восточной Сибири, на Сахалинской акватории. Технология геофизических работ в 1960-х годах была недопустимо отсталой и существенно сдерживала выбор мест для бурения, открытие месторождений. Требовалось перевести геофизические работы на новые методы с использованием сейсмических станций с цифровой записью данных и их обработкой на современных ЭВМ. Ни того, ни другого страна не имела. В. И. Игревский — заместитель министра, отвечавший за разведку нефти и газа, В. В. Серединский — член-корреспондент АН СССР, начальник геофизического управления, М. К. Полшков — директор ВНИИГеофизики и я, отвечавший в министерстве за научно-технические разработки, попросили Николая Константиновича рассмотреть эту проблему основательно. Н. К. Байбаков с большой заинтересованностью и глубоко вник в суть дела, требовавшего решения сотни частных сложных вопросов, и оказал исключительную помощь в том, что наши геофизики за короткий период смогли перейти на принципиально новую технологию геофизических работ, радикально повысившую эффективность поисков нефти и газа.

Задача была непростой. Она требовала закупки за рубежом цифровых станций и новой дорогой вычислительной техники, которую нельзя было приобрести на открытом рынке. Потребовались программное обеспечение и массовая подготовка специалистов за рубежом. Быстрыми темпами были построены отличные здания крупных вычислительных центров в Тюмени, Наро-Фоминске, Иркутске и на Сахалине, оснащенные современной дорогой зарубежной и отечественной вычислительной техникой. Несмотря на эмбарго, мы получили лучшие на тот период американские ЭВМ.

В то время эта техника была лучшей… С ней помог Байбаков. На встрече с нами он обещал решить вопрос о приобретении крупных специальных вычислительных центров, производимых в США, через третьи страны. Вскоре крупные комплексы были приобретены и размещены, соответственно, в Тюмени, Наро-Фоминске (институт ВНИИГеофизика), Иркутске и на Сахалине. Мы получили возможность обрабатывать огромное количество сейсморазведочной информации, но американцы, в свою очередь, поставили условия, чтобы на этом оборудовании не обрабатывалась военная информация. За этим строго следили.

Представители посольства США приезжали, например, в нарофоминский центр и наблюдали за обработкой геофизической информации… Приезжали почти ежедневно.

Решение важнейшей проблемы создания цифровых станций и обработки сейсмической информации на современных ЭВМ по новым программам огромная заслуга Николая Константиновича. Без его помощи, понимания проблемы и поддержки просто невозможно себе представить, как в тех условиях мы смогли бы решить эту задачу. По существу революционизировать геофизические работы на нефть и газ, существенно повысить эффективность подготовки новых запасов в новых регионах».

Две стороны одной медали

Сын Сергей вспоминает о том, как часто спорил с отцом по поводу всевозможного рода изобретателей, новаторов, экспериментаторов. «Если он загорался, то это был пожар, — рассказывает Сергей Николаевич. — А я относился к изобретателям с большой осторожностью. Среди них огромное количество психически неуравновешенных людей и тех, кто откровенно делает деньги, этакие лоббисты-посредники. Отец не мог согласиться со мной. „Ты против прогресса!“ — говорил он мне — в его глазах это было очень серьезное обвинение. Много лет спустя я понял, что, если бы не его одержимое желание продвигать необычные смелые идеи, много инноваций просто не состоялось бы».

Конечно, были и абсурдные предложения. Виктор Степанович Черномырдин, безмерно уважающий и преклоняющийся перед личностью нашего героя (об этом речь еще впереди), вспоминает такую историю: «Однажды, когда я работал в Тюмени (в 1983–1985 годах он был начальником Всесоюзного промышленного объединения „Тюменгазпром“. — *М. С.),* меня пригласил Байбаков. „А ты знаешь, — спросил он меня, — что сероводород способствует выращиванию овощей? Оказывается, овощи в среде сероводорода вырастают и созревают в два раза быстрее, чем в обычном режиме“. Я, конечно, удивился — всю жизнь я боролся с сероводородом и, как можно есть выращенные на нем огурцы и помидоры, не представлял. „Да-да! — продолжал Николай Константинович. — В теплицу запускается сероводород. Ты не понимаешь! Почитай, давай…“ Выяснилось, что в Челябинской или Свердловской области строился сельскохозяйственный комплекс, и вот Байбаков решил опробовать нововведение. Он был человеком неуемной энергии. Если видел перспективу того

или иного нововведения, то увлекался страстно, начинал внедрять, пробивать». Но конечно же с сероводородными огурчиками и помидорчиками ничего не вышло…

А для некоторых новаций тогда еще просто не пришло время. Например, Николай Константинович активно продвигал идею использования природного газа в качестве топлива для автомобилей. Тогда это казалось ненужным, хлопотным мероприятием. А сегодня? Сегодня мы видим, что на многих трассах идет круглосуточная заправка автомобилей природным газом. Причем, как утверждают водители, газ обходится примерно на порядок дешевле, чем бензин. Доказывал Байбаков и перспективы использования природного газа для авиации. Как вспоминает начальник отдела авиационной промышленности Госплана СССР А. А. Аверьянов: «Мечта Николая Константиновича была и самолет создать на сжиженном природном газе. Такой самолет на базе Ту-154 был создан конструкторским бюро Андрея Николаевича Туполева. 18 января 1989 года был совершен полет первого в мире экспериментального самолета Ту-155 на сжиженном природном газе. После этого полета начались демонстрационные полеты на различные зарубежные конгрессы и авиасалоны. В 1989–1990 годах было установлено 14 мировых рекордов. После распада СССР финансирование этого проекта прекратилось. Было упущено драгоценное время для получения сертификата летной годности и запуска лайнера в серийное производство. Но стиль работы Николая Константиновича таков, что он никогда не бросает заниматься решением начатой проблемы. 21 декабря 2005 года Николай Константинович обратился к председателю Правительства РФ, тогда этот пост занимал М. Е. Фрадков, с ходатайством решить вопрос финансирования работ по созданию самолета Ту-204 на сжиженном природном газе. Ответ не последовал». Кто знает, может, когда-нибудь мы все-таки увидим самолет, о котором мечтал Н. К. Байбаков?!

Высокий градус

Даже в таком вопросе, как производство крепких алкогольных напитков, Николай Константинович придерживался нестандартного подхода. «Находясь на посту председателя Госплана, — вспоминал Байбаков, — я одновременно являлся членом комиссии Политбюро по борьбе с алкоголизмом. Положение мое было двойственным: с одной стороны, как глава планового органа, я должен был быть заинтересованным в

увеличении выпуска спиртных напитков, прибыль от которых составляла значительную часть бюджета, а с другой стороны, как член антиалкогольной комиссии, я обязан был во имя сохранения здоровья общества решительно выступать против вредных обычаев и правил, поднимать престиж трезвого образа жизни». Николай Константинович мучительно искал выход и, казалось, нашел…

Все началось в Дальневосточном отделении Академии наук СССР. Ученые во главе с профессором Израилем Ицковичем Брехманом доказывали, что водку можно сделать лекарством. Необходимо только добавить в спирт целебные вещества. Например, элеутерококк или легендарный женьшень. Опыты показали: если крыс-алкоголичек поить водкой с такой добавкой, у них пропадала всякая тяга к «зеленому змию». Но поставить особый напиток на конвейер было невозможно. Всего элеутерококка и женьшеня на планете едва хватило бы, чтобы напоить миллион человек.

Ученые стали искать сырье, чтобы получить чудо-вещество в больших количествах. Поиски привели в Грузию. Здесь пили не меньше, чем в других краях, но напрочь отсутствовал алкоголизм. На след навели и американцы, закупавшие кахетинское вино для своих подводников. Было очевидно, что в вине есть какое-то вещество, снижающее негативное действие алкоголя. Его в конце концов обнаружили в виноградной косточке и назвали «каприм» — в честь содружества ученых и практиков-виноделов Кахетии и Приморья. На основе этого экстракта была создана водка «Золотое руно».

Несколько лет Брехман с командой пробивали «каприм» в верхах. Дело шло со скрипом, пока однажды ученых не пригласили в Госплан СССР. Николай Константинович с интересом выслушал Брехмана. А чтобы составить полное представление, решил испытать продукт на себе. Об этой истории он вспоминал так:

«Как-то в конце субботнего дня ко мне в кабинет пришел тогдашний мой первый заместитель Николай Иванович Рыжков с проектом государственного бюджета на очередной год и рассказал о трудностях при его разработке. „Одна из причин разрыва между расходами и доходами, — пояснил он, — снижение объема производства и реализации спиртного“. Николай Иванович был необычайно возбужден: его поджимали сроки, пора уже было представлять план „наверх“, а сделать этого мы не могли, поскольку не достигнута сбалансированность. Тогда я ему рассказал о водке с „капримом“ и предложил испытать ее действие на себе, добавив, что если с нами и случится беда, то на

работе это не отразится, ведь завтра как-никак воскресенье. Поняв, что это не шутка, он скрепя сердце согласился. И мы вдвоем опорожнили бутылку „Золотого руна“, закусив лишь яблоком. Домой отправились навеселе. Утром следующего дня я не ощутил ни синдрома похмелья, ни ухудшения самочувствия и подумал, что, если бы мне пришлось выпить столько же обычной водки, я бы стал неработоспособным и, наверное, лежал бы в постели с головной болью. В понедельник перед началом работы я узнал у Николая Ивановича, что и он чувствовал себя нормально. Это убедило меня, что я на верном пути, и я активно взялся за проведение намеченного эксперимента».

В 1983 году секретное постановление ЦК разрешило водочный эксперимент. В деревне Большое Лило под Тбилиси построили для этого спецзавод. «Ученых в Лило встречали, как космонавтов, ведь для завода в деревню подвели железную дорогу и водопровод», — рассказывал ученик Брехмана, ответственный исполнитель эксперимента Александр Буланов.

Водку стали делать на фруктовом спирте, решив еще одну проблему — куда девать груши, которые при Сталине насадили по всей республике. А полигоном для испытаний выбрали Северо-Эвенский район Магаданской области, как самый закрытый и отдаленный в СССР. Во всех магазинах там изъяли обычную водку и заменили ее беспохмельным «Золотым руном».

За экспериментом внимательно наблюдали. Под предлогом всеобщей диспансеризации регулярно проводили обследования населения. Статистика была поразительной. Почти за год в районе (где 12 тысяч человек) потребление алкоголя упало на 27 процентов! Полностью исчезли алкогольные психозы, а зарегистрированные четыре случая «белой горячки» были «импортными» (от алкоголиков из соседних районов). «Бытовуха» — преступления в пьяном виде — значительно уменьшилась. По сути, ученым за десять месяцев удалось достичь того, что планировала Всемирная организация здравоохранения за 15 лет — снизить потребление алкоголя на 25 процентов.

«Тщательно проанализировав эти результаты, мы с начала 1985 года предусмотрели увеличение производства водки с „каприм ом“ и расширение ее продажи в ряде регионов, — рассказывал Николай Константинович. — Но все оказалось в жизни не так. В феврале 1985 года меня вызвали в Политбюро и обязали подготовить постановление ЦК КПСС „О мерах по преодолению пьянства и алкоголизма“. В то же время в печати, по радио и телевидению уже началась кампания борьбы за трезвость как норму советского образа жизни, а когда вскоре вышло известное постановление, то кампания стала приобретать

уродливый, крайне нетерпимый к… отступлению от заданного характер. Сначала были приняты конкретные меры по борьбе с пьянством, и конечно, в этой обстановке все работы по производству водки с „каприм“ были прекращены».

Забота о людях

А еще Николай Константинович был уверен, что инновации должны приносить помощь людям.

Так, в 1983 году на прием к председателю Госплана СССР пришел «человек с доброй приветливой улыбкой и удивительными глазами». Таким запомнил Байбаков директора Московского института микрохирургии глаза Святослава Николаевича Федорова. «Со свойственной ему энергией, — рассказывал Байбаков, — Федоров сразу же поставил вопрос об „индустриализации“ здравоохранения и, в частности, офтальмологии. Он просил поддержать его и выделить институту свободно конвертируемую валюту на закупку за рубежом оборудования конвейера, на котором будут проходить глазные операции, а больные группироваться по характеру заболеваний: близорукость, катаракта, глаукома и т. д.». Разве мог Байбаков отказать в таком деле?

Не без труда он нашел средства… И работа закипела. Всего за несколько месяцев Святослав Николаевич сумел, с участием специалистов из ФРГ, построить и ввести в действие новое оборудование. Одним из первых, кого он пригласил посмотреть, как работает «глазной конвейер», был конечно же Байбаков. Председатель Госплана был потрясен: «За ленточным конвейером стояли врачи-специалисты, одетые в бумажные костюмы одноразового использования, и поочередно выполняли свои ювелирные действия. Примечательно, как перед операцией врач-психиатр вел с больными профилактическую беседу: „Товарищи, не беспокойтесь, — внушал он больным ровным, доброжелательным тоном, — операция займет не более десяти минут…“».

И это было только начало. Основываясь на положительных результатах работы института, было принято решение о строительстве двенадцати филиалов в разных городах страны: в Ленинграде, Краснодаре, Чебоксарах… А впоследствии создан многоотраслевой комплекс «Микрохирургия глаза». Когда в августе 1993 года Байбаков побывал в гостях у Святослава Николаевича на даче, тот не без гордости рассказывал о последних достижениях центра. За эти годы была воспитана

целая когорта специалистов высочайшей квалификации, существенно выросло количество проводимых операций, а их качество? — статистические данные свидетельствовали о том, что в США в среднем приходилось одно осложнение на 800 операций, тогда как у Федорова одно на 11 500.

МНТК «Микрохирургия» и сегодня оперирует тысячи и тысячи людей. Ушел из жизни Федоров, нет с нами Байбакова. А дело, которое они так мощно двинули вперед, живет и приносит людям пользу.

Джуна

Не останавливался Николай Константинович и перед необычными, редкими явлениями. Такими, как, например, Джуна Давиташвили.

Они познакомились в апреле 1981 года. Байбаков делал все возможное, чтобы помочь своей супруге. «Дело в том, — писал он в своих воспоминаниях, — что с 1976 года в течение пяти лет Клавдия Андреевна была очень слабой, еле двигалась, постоянный недуг не отпускал ее. Официальная медицина ничем помочь ей не могла, положение было отчаянным. Я уже и не знал, что делать. Но вдруг услышал от знакомых, что живет в Тбилиси некая чудодейка Джуна, которая лечит больных методом бесконтактного массажа и добивается в этом деле удивительных результатов. Я тут же позвонил председателю Совета министров Грузии Зурабу Патаридзе. Зураб моему рассказу о Джуне нисколько не удивился и дал высокую оценку ее способностям. Через пару дней Джуна прилетела в Москву, и я пригласил ее к себе. Джуна оказалась умной и красивой девушкой с внимательными магическими глазами, немногословной на обещания. Я ей почему-то сразу поверил. С этого дня началось излечение Клавдии Андреевны, впервые за много лет она почувствовала себя значительно лучше, стала охотнее есть, ровнее спать. Боли утихли».

Мы спросили Джуну, помнит ли она те первые дни в Москве. Заметим, что взять у нее интервью оказалось не так-то просто. И не потому, что знаменитая целительница не хотела вспоминать дела давно минувших лет (наоборот, она всей душой откликнулась на нашу просьбу). А потому, что к Джуне в ее центр в Большом Николопесковском переулке шли и шли больные: молодые женщины, дети, старики. Даже неловко было отвлекать ее, но побеседовать все же удалось. «В то время я даже толком не знала, что такое председатель Госплана, — рассказывает Джуна о

первых днях в столице. — В школе мы проходили Ленина, Сталина… Когда меня привезли к Николаю Константиновичу, он отнесся ко мне с большим вниманием. Меня с сыном накормили, познакомили с семьей. Потом Николай Константинович попросил меня поработать с Клавдией Андреевной. Когда я закончила первый сеанс, он очень интересовался, как и что. Я ответила, что все будет хорошо. Потом каждый день я приезжала вместе с сыном, потому что мне не с кем было его оставить, и лечила Клавдию Андреевну. Завтракала, обедала, ужинала вместе с семьей, смотрела кино… В общем, приняли меня как родную».

А убедившись в уникальных способностях и знаниях Джуны, Байбаков решил привлечь научные организации к изучению ее феноменального дара и метода. «Сначала, — вспоминает Джуна, — Николай Константинович относился ко мне как к непознанному объекту, а потом сказал: „Ну, тут наука глобальная! Надо это развивать“»… А двинуть дело помог великий актер Аркадий Исаакович Райкин.

«Как-то после сдачи проекта очередного плана пятилетки я решил провести несколько дней в подмосковном доме отдыха „Сосны“, — вспоминал Николай Константинович. — Здесь я встретил Аркадия Райкина с женой. Оба выглядели больными стариками. Я с трудом узнал их, настолько они изменились. Аркадий Исаакович сказал мне, что был тяжело болен, пролежал с инфарктом в больнице три месяца, а его супруга Рома перенесла инсульт, в результате чего лишилась речи. Врачи как ни бились, но так и не смогли ей помочь. Узнав, что я знаком с Джуной, Райкин обрадовался и попросил меня, чтобы я помог ему встретиться с ней. Я обещал помочь… И вот на следующий же день Джуна в сопровождении моего сына Сергея приехала в „Сосны“». Как рассказывал Николай Константинович, супруги Райкины лечились у Джуны около месяца и результаты были просто поразительные: «Аркадий Исаакович стал намного лучше чувствовать себя, а у его супруги вскоре восстановилась речь. Рома произносила слова и не верила, что это говорит она — за долгое время молчания успела отвыкнуть от своего голоса».

Под впечатлением от происшедшего Райкин написал письмо Брежневу… А вскоре Леонид Ильич позвонил Байбакову: «Николай, что это за бабка, Джуна? Ты что, лечился у нее? Что она хочет?» И Николай Константинович подробно рассказал о Джуне — о том, что никакая это не бабка, а молодая женщина, обладающая феноменальными способностями, и что он может прислать целую папку отзывов от пациентов. «Ничего посылать не нужно, а лучше скажи, что требуется для нормальной работы Джуны?» — заключил генеральный секретарь. Так у Джуны

появилась московская прописка и была запущена программа изучения ее необычных способностей…

«В госплановской поликлинике, — рассказывает Джуна, — мы провели эксперименты: я лечила разные заболевания, были зафиксированы хорошие результаты. Тогда Николай Константинович стал интересоваться: что нужно делать дальше? Я предложила специальными приборами замерить излучение, которое идет от рук во время сеансов, а потом создать аналогичные аппараты». Как вспоминает Джуна, Байбаков был потрясен и ухватился за эту идею всей душой. Началась работа, которая впоследствии привела к созданию специальных приборов, так называемых биокорректоров «Джуна-1», «Джуна-2», «Джуна-3»…

Кстати, действие такого аппарата нам продемонстрировали, когда мы дожидались окончания приема у Джуны. Это небольшая металлическая конструкция. Садишься как бы между двух пластин, на панели управления устанавливается режим, и минут 40 идет приятное тепло в область грудной клетки и спины. Во время беседы мы поинтересовались, а пробовал ли на себе Николай Константинович работу этих приборов. Ответ нас не удивил: конечно же да!

А если серьезно, Джуна рассказывала нам о Николае Константиновиче с большой любовью. Во время нашего интервью она называла его отцом. Это было так искренне и трогательно, что невольно подумалось, а ведь и впрямь Джуна была ему как дочь — такое большое влияние оказал он на ее жизнь. Даже в том, что Джуна считает себя не столько целительницей, сколько ученым — даже в этом чувствуется рука Николая Константиновича… А про своего отца Байбакова она говорит так: «Это достойный человек. Великий человек. Умопомрачительный человек!»

И напоследок еще одна деталь. Когда мы работали над книгой, внучка Николая Константиновича Маша допустила нас в святая святых — домашний кабинет нашего героя. Здесь все осталось так, как было при нем. Письменный стол, библиотека… а на стене очень необычная картина — красавица на фоне какого-то фантастического пейзажа. «Что это?» — поинтересовались мы у хранительницы семейных традиций. Маша ответила, что это подарок Джуны, которая помимо всего прочего еще и удивительный художник, и поэт. Картина называется «Мать-природа».

Обязан помогать

«Когда ты наделен государственным доверием, — говорил Николай Константинович Байбаков, — то просто обязан оказывать личную поддержку тем, кто в этом нуждается». И это были не просто слова… О том, скольким людям помог Николай Константинович, ходят легенды. Так сложилось, что в моей семье об этом знают не понаслышке. Я просто не могу не рассказать эту историю.

Мой дед Семен Исаакович Гинзбург много лет проработал в нефтяной и газовой промышленности. В отрасль он пришел случайно. Будучи молодым парнем, он хотел быть подводником. Несмотря на протесты родителей, в 1934 году поступил в Ленинградское военно-морское училище. Но вот беда — он так хорошо выступал на комсомольских собраниях, что его забрали в аппарат ЦК ВЛКСМ, где под крылом легендарного комсомольского вожака Александра Васильевича Косарева он вырос до заведующего сектором оборонно-массовой работы. Попутно он, как мог, получал высшее образование. Молодой, горячий, в выражениях он никогда не стеснялся и однажды в кругу близких друзей резко выразился о товарище Сталине, в том духе, что руки у нашего вождя по локоть в крови… Разумеется, последовал донос. Было? Было… и «враг народа» по 58-й статье — десять лет в лагерях. Арестовали его накануне того дня, когда он должен был идти в военкомат, а потом на финскую войну. А вскоре грянула и Великая Отечественная! Все эти суровые годы кадровый офицер Гинзбург писал письма и требовал отправить его на фронт, хотя бы в штрафбат. Но никуда его не отправили — он отсидел девять лет от звонка до звонка — год ему скостили за ударный труд в лагере. А когда освободился, узнал: под Курском погиб его младший брат Володя — просто пошел в военкомат, приписал себе годы, скрыл, что отец и брат — «враги народа», а потом, отучившись в ускоренном порядке, поехал на фронт командиром «катюши». Погиб в первом же бою на Курской дуге, как тысячи и тысячи молодых мальчишек, отдавших свою жизнь за нашу победу!

После лагеря перед дедом остро встал вопрос, как устраивать дальнейшую жизнь. В те годы нефтянка испытывала острый дефицит в кадрах, особенно строительных. Совпало очень многое. Были мытарства, трудности, а в итоге в городе Лениногорске, что в Татарии, он встретился с Алексеем Кирилловичем Кортуновым, и это знакомство на многие годы определило его жизнь. Где только не работал дед, что он только не строил — начинал в Татарии, где в те годы обустраивалось знаменитое Ромашкинское месторождение, потом возводил нефтеперерабатывающий завод в Перми, спасал от холода Ленинград, запуская под открытым

небом Валдайскую газоперекачивающую станцию… А в 1960-е годы Семен Исаакович Гинзбург руководил объединением «Союзгазстрой», который «тянул» знаменитые трубопроводы Бухара — Урал, Средняя Азия — Центр. Работал на износ, по 24 часа в сутки, не жалея ни себя, ни других.

А потом случилось так, что дед тяжело заболел. Его лечили, были страшные операции — одна, другая… И нужны были лекарства — причем такие, которых в Советском Союзе просто не было. Семья уже почти отчаялась. Но тут на помощь пришел Николай Константинович. Выезжая в командировки, он за свои личные средства покупал дорогущие и редкие медикаменты. Да, да… Н. К. Байбаков — такая должность, такие масштабы, а ведь было место в его сердце и для Сёмы Гинзбурга… Мой отец хорошо запомнил, как он ходил в Госплан и забирал эти лекарства — нет, не спасительные (об этом речь уже не шла), а те, которые лишь могли немного облегчить страдания деда… Спасибо Вам, Николай Константинович, от всей нашей семьи!

«Для меня это значило очень многое»

Байбаковы — большое семейство. У Николая Константиновича — жена, дети, братья и сестры, племянники и племянницы, дальние родственники. Как же тут не составить протекцию, «не порадеть родному человечку»? Так ведь не радел… Пропихивать, устраивать, двигать кого-то — Николай Константинович не занимался этим в принципе. «Учитесь, работайте, добивайтесь — и все у вас будет хорошо», — наставлял своих близких Байбаков.

Племянница Галина Александровна Байбакова, дочь любимого брата Николая Константиновича, рассказывает: «После смерти отца мы с мамой всегда чувствовали поддержку дяди Коли. В 1953 году я окончила школу и должна была поступать в институт. Моя тетя Антонина Константиновна, которая тоже нам очень помогала, повела меня в Московский нефтяной институт, и я подала заявление на технологический факультет. Успешно сдав экзамены, я приехала на дачу к дяде Коле. Тут он меня и спрашивает: „Галя, что это ты такая грустная? Должна на одной ножке прыгать!“ А я и говорю: „Дядя Коля, я хочу быть геологом, не хочу быть технологом. Но мама и тетя — ни в какую. Говорят, женщина не может быть геологом“. На следующий день приехал Николай Константинович на дачу, подозвал меня. Моет руки, а сам шепчет: „Я узнал: тебе надо доедать математику письменно и будешь учиться на геофизическом отделении. Там меньше ходят

пешком, больше ездят. И тебе как женщине лучше быть геофизиком“. На следующий день меня привезли на экзамен. Я сдала на четыре и поступила на геофак».

После института Галина Александровна десять лет проработала в экспедициях. Объездила Сибирь, Урало-Поволжье. Потом поступила на работу во ВНИОЭНГ, а в 1971 году стала трудиться в Московском нефтяном институте. Под руководством Г. Е. Рябухина она написала и 25 июня 1974 года успешно защитила кандидатскую диссертацию. Как это принято, после защиты решили обмыть — дома накрыли стол, позвали гостей. Пригласили и Николая Константиновича. А у него в Госплане горячая пора. 27 июня в Москву должен был приехать президент США Ричард Никсон. Руководство требовало материалы, справки, цифры… Как тут выкроить свободную минуту?! «Наверное, не будет дяди Коли», — решила родня и… ошиблась.

«Когда мы уже стали собираться за стол, пришла моя подруга, — вспоминает Г. А. Байбакова, — и говорит: „По всем переулкам ‘канарейки’ стоят“. А раньше милицейские машины были желтого цвета. Мы подумали, что жуликов ловят. Но мой двоюродный брат Волька сказал: „Ну все — дядя едет“… И действительно, когда мы уже сели за стол, приехал дядя Коля. Для меня это значило очень многое. Я его обняла и расплакалась». Разве мог Николай Константинович не приехать и не поздравить племянницу с таким важным событием! Это был ее день! Ее успех! И он этим очень гордился.

Редкие минуты

«Как же вы выдерживаете такой график?» — нередко спрашивали Байбакова. А он рассказывал такую притчу: «Идет цыган по дороге, держит под уздцы лошадь. Лошадь тянет повозку. Идет, устал, спотыкается, но не останавливается. Нельзя! Если лошадь ляжет отдыхать, то уже не встанет. А в хозяйстве кто ее заменит?» Работа, работа, работа… Но были и редкие минуты отдыха.

Вот, к примеру, воскресенье. Как правило, вся семья собиралась на даче: дети, внуки… Обязательно гости. Кого только среди них не было — Борис Бабочкин, Любовь Орлова, Сергей Бондарчук, Вячеслав Тихонов, Давид Тухманов… Был и ближний круг — друзья семьи. Среди них — артист балета, легендарный Спартак — Аскольд Анатольевич Макаров, первый солист московской оперетты Николай Осипович Рубан, экс-чемпион мира по шахматам Василий Васильевич Смыслов. Сын Сергей

вспоминает, что на даче стоял прекрасный рояль и пару раз в месяц устраивались настоящие концерты. Блистал конечно же Рубан, но не отставал и Смыслов — оказывается, знаменитый шахматист в свое время учился в певческой школе при Большом театре. Как рассказывает Сергей Николаевич: «Сам отец в коллективном пении не участвовал, но слушал с большим удовольствием».

Любил Николай Константинович и шашлыки. Здесь не было равных любимцу всей семьи Сабиту Атаевичу Оруджеву. Внучка Маша вспоминает, что однажды он даже привез живого барашка. Увидев бедное животное, Клавдия Андреевна категорически заявила, что не допустит кровопролития. Так и остался баран жить на даче — зимой его впрягали в санки и он катал маленькую Машу. Как говорится, сгодился в хозяйстве.

Наслаждался Николай Константинович, если удавалось в выходной день выбраться в какое-то интересное место. Сергей Николаевич рассказывает: «Папа любил собирать друзей, членов семьи, и такой компанией мы ездили по разным не очень удаленным городам, смотрели окрестные достопримечательности». Семья Байбаковых, например, очень любила Золотое кольцо: Кострому, Суздаль, Владимир, Ростов Великий, Ярославль…

Вообще Николай Константинович придерживался, что называется, активного образа жизни. Из его хобби всех удивляло то, с каким удовольствием он косил на даче траву. Никто не понимал, откуда такая страсть. «Когда мы жили в Горках-6, — вспоминает Маша, — это были вечные скандалы. Дед с упоением косил, а убирать вечно некому. Однажды мы собрали просто невероятную кучу травы и погрузили в машину. Он очень гордился тем, что обеспечил коровам столько тонн сена».

Из видов спорта Николай Константинович отдавал предпочтение, когда был помоложе — волейболу, а когда годы стали брать свое — теннису. «У нас был корт, — рассказывает внучка, — и он по субботам и воскресеньям обязательно играл в теннис. А вообще у него болела нога. Его беспокоил бурсит (жидкость в коленке). Наши медики лечили его лет десять. А когда мы поехали на Кубу, нас пригласили в Тропикану на карнавал, где пришлось сидеть часа три или четыре — такая программа длинная. Когда по окончании дед встал, он буквально рухнул на стул. Сразу же его забрал личный врач Фиделя, сделал три укола, и с тех пор он забыл о бурсите. Вот это медицина».

А по вечерам вся семья собиралась смотреть кино. «Каждую субботу-воскресенье нам привозили фильмы, самые последние. Но чего-то любимого, на мой взгляд, у деда не было, —

рассказывает Маша. — По телевизору он с удовольствием смотрел, например, фигурное катание. Ну и, конечно, новости. Это было святое!»

Отпуск Николай Константинович любил проводить в Кисловодске. Очень ценил это место за уникальный микроклимат. Несмотря на то, что город расположен в горной долине, здесь удивительная вентиляция воздуха, которая обеспечивается по руслам рек. Наш герой ездил сюда много лет. Останавливался в санатории «Красные камни». Однажды он отдыхал вместе с Виктором Степановичем Черномырдиным, который хорошо запомнил те дни: «На мое 50-летие (это был 1988 год) Николай Константинович уговорил меня поехать в санаторий „Красные камни“ в Кисловодск. Чтобы не маячить в Москве, задень до юбилея я собрался и улетел на отдых. Пробыл там около двадцати дней. Каждый день мы ходили гулять, разговаривали. Николай Константинович тогда сказал, что ездил отдыхать в „Красные камни“ больше двадцати лет. Его там очень любили. Байбакова знали все официантки, горничные. Относились к нему с глубочайшим уважением». А иначе и быть не могло. Помимо всего прочего, Николай Константинович много сделал для обустройства Кисловодска.

Немного юмора

В чем секрет Николая Константиновича? Обычно говорят: трудолюбие, активный образ жизни… А еще — поразительная самоирония и чувство юмора! В отличие от своих многих и многих коллег Байбаков избежал начальнической болезни: я великий, я могучий… Наоборот!

Николай Евгеньевич Павлов, в те годы главный геолог Главтюменнефтегаза, запомнил такую историю: «Приехал к нам председатель Госплана Н. К. Байбаков. Сначала облетели месторождения, а потом сели ужинать. И тут Николай Константинович спрашивает нас: „А вы знаете, чем сумасшедший дом отличается от Госплана?“ Мы удивились… А Николай Константинович, глазом не моргнув, и говорит: „В сумасшедшем доме руководство нормальное“». Как вспоминает Павлов, шутка Байбакова сразу разрядила обстановку, пошли анекдоты, байки… В общем, запомнился легкий и веселый ужин.

А анекдотов про Госплан в то время ходило великое множество. Николай Константинович и сам мог рассказать что-нибудь этакое.

Вот, например, очень популярный в те годы анекдот:

«Заканчивается очередной парад в честь 1 Мая. Выходит вся военная техника, а дальше идут джентльмены в черных шляпах, плащах и с тросточками. Иностранные журналисты задают вопрос — а это кто? А это идет самая разрушительная сила — Госплан».

Или такой анекдот: «Вопрос: что было бы, если б Сахару перевели в Госплан? Ответ: в первый год ничего, а потом начались бы перебои с песком».

А еще в эпоху продуктового дефицита большой любовью пользовался анекдот ну конечно же про колбасу: «Зашел как-то председатель Госплана в продуктовый магазин и спрашивает: „Краковская есть?“ — „Нет“. — „Сервелат есть?“ — „Нет“. — „Докторская есть?“ — „Нет“… „Ну и память у старика“, — удивляются продавщицы».

В самом Госплане на такие анекдоты ничуть не обижались и отвечали в стихотворной форме.

Наш Госплан за все в ответе,
Что творится на планете.
За Вьетнам и Кампучию,
За Лаос, Афганистан,
Эфиопию, Анголу.
За Союз всех братских стран.
За страну нашу родную,
За отчизну дорогую.
И за мясо, масло, мыло!
Чтобы каждому хватило.
За зубную пасту, щетку.
……
И за нитки и пеленки
Для Мишутки и Аленки.
Словом, он за все в ответе
И на том, и этом свете.
МПС не возит грузы,
Минчермет срывает план —
Виноват опять Госплан.
Строят плохо, кто в ответе,
Виноват всегда Госплан.
Не реальный дал он план.
Но признаюсь вам, друзья,
Нас ругают часто зря!

Двадцать лет в Госплане. Что только не пережил за эти годы Николай Константинович! И большие победы, и тяжелейшие разочарования! И невиданный триумф, и горькую трагедию! Историки и публицисты привыкли изображать Байбакова этаким дипломатом и политическим долгожителем. А он был в первую очередь — борец! Говорил то, что думал, вызывал огонь на себя, не подхалимничал и не выслуживался… И даже в самых критических ситуациях всегда оставался человеком.

Окидывая взором эти госплановские годы, невольно поражаешься: как все это мог вынести на себе один человек? Заниматься экономической реформой, осваивать Западную Сибирь, продвигать инновации, а еще не забывать про тех, кто рядом… Много лет спустя Николаю Константиновичу говорят спасибо нефтяники и газовики, пищевики и работники легкой промышленности, строители и космонавты, а еще сотни и сотни семей, которым помог наш герой…

Когда я брала интервью у В. С. Черномырдина, я попросила дать совет: на что следует обратить внимание при написании книги? Виктор Степанович, как всегда, был краток и мудр: «Николай Константинович — это гигант. Поэтому о нем надо написать то, каким он был. Не надо ничего придумывать, округлять». Виктор Степанович! Я очень старалась следовать вашему совету!

Часть четвертая
МУДРЕЦ

Вначале он был нефтяником, потом стал государственным мужем. А в последние годы? В последние годы он стал настоящим мудрецом…

Мудрец — понятие древнее, пришедшее к нам из глубины веков, но не утратившее своего значения и по сей день. В современном лексиконе есть даже специальный термин — клубы мудрецов. В разных странах это наиболее уважаемые, почитаемые, заслуженные люди, с которыми власть предержащие советуются и чье мнение играет далеко не последнюю роль в принятии судьбоносных решений. Эта традиция особенно развита на Востоке. Но кто знает, может, и в нашей стране когда-нибудь будет принято обращаться к таким мудрецам. К таким, каким являлся наш герой.

Это был удивительный человек. Тонкий глубокий ум, богатейший опыт… А еще — как ему это удавалось — «быть над»? Быть над всем суетным, преходящим? Нет, он ни в ком случае не страдал страшным пороком равнодушия, и если считал, что вопрос, пусть даже самый малый, нуждается в его поддержке, обязательно приходил на помощь. Но каким-то поразительным образом он знал — это зерна, а это плевелы…

Он никогда не был брюзжащим, поучающим всех и вся стариком. Видел все плохое, что происходит, но видел и хорошее. Будто древний царь Соломон, был уверен: «и это пройдет…» И конечно же как настоящий мудрец смотрел далеко-далеко вперед!

Самая горькая потеря

Иногда думаешь, какой силой духа был наделен наш герой, если пережил всё то, что выпало на его долю… Но были в его жизни и такие удары судьбы, которые даже он держал с трудом. Самый страшный день для него — 24 апреля 1983 года. В этот день его покинула любимая, дорогая, ненаглядная жена — его Клавочка.

До сих пор внучка Маша, которую фактически воспитала Клавдия Андреевна, не может вспоминать те дни без слез. «Это произошло на Страстной неделе, перед Пасхой, — говорит она. — Бабушка умерла в больнице. А сообщили нам так. Я тогда занималась конным спортом, и мы каждые выходные ездили

кататься. А вернулись на дачу, я смотрю — стоят черная „Волга“, „скорая помощь“… Это был ужасный удар. Удар для всех. А для деда… ну вы и так все понимаете». Говорят, на Николая Константиновича в те дни было просто страшно смотреть. Когда жена ложилась в больницу, ничто не предвещало беду. И вот, надо же, случилось!

Хоронили Клавдию Андреевну на Новодевичьем кладбище. Попрощаться с ней пришло большое количество народу: родственники, друзья, знакомые… Говорили очень трогательно. Всем запомнились слова Святослава Николаевича Федорова, который отметил, что «если можно было бы поставить памятник доброты, то первый памятник я бы поставил Клавдии Андреевне». О многих ли можно так сказать?

А когда первая боль утихла, Николай Константинович пригласил скульптора Петра Шапиро. Заказал надгробный памятник. Решил так: ничего помпезного, вычурного. Две стелы, очень простые. Одну для жены, а другую… для себя — когда придет время! Ему так ее не хватало…

«Не знаю, как мы пережили те дни, — вспоминает Маша, — но хорошо помню, как дед впервые немножко оттаял. Летом мы поехали в Баку. А оттуда решили заехать в горы к ректору Московского нефтяного института Владимиру Николаевичу Виноградову — там как раз была геологическая практика. Они были большие друзья. Дед захотел увидеться и поздравить его с большой наградой — со званием Героя Соцтруда. Когда сели за стол, они налили по стакану водки, бросили туда орден, выпили… И дед первый раз за долгое время улыбнулся».

Пора!

Второго октября 1985 года должно было исполниться ровно 20 лет, как Николай Константинович пришел руководить Госпланом СССР. Незадолго до этой даты он решился — пора! Через несколько дней в перерыве между совещаниями к нему подошел генеральный секретарь ЦК КПСС М. С. Горбачев.

— Правда, что ты ставишь вопрос об уходе? — спросил он.

— Правда, Михаил Сергеевич.

— Но, может быть, еще поработаешь?

— Какая-то работа мне нужна, без дела не смогу, а в Госплане должны быть люди помоложе и поэнергичнее.

— Ну что ж, может быть, так и надо…

Удивительно! Даже в этом Н. К. Байбаков оказался не таким, как все. Чтобы человек его масштаба сам попросился в отставку

— неслыханно! Тогда так было не принято. Страна уже привыкла к знаменитым «гонкам на катафалках». Только вперед ногами! Шамкающий Брежнев, тяжелобольной Андропов, задыхающийся Черненко… Но из другого теста был сделан наш герой. Он был настолько сильной личностью, что мог сказать сам — пора!

Нелегко далось Байбакову это решение: думал, переживал… А когда увидел указ об отставке, как говорится, «ёкнуло». Это было какое-то двойственное состояние, — признавался Николай Константинович. С одной стороны, умиротворение. А с другой — столько лет на службе, а с тобой расстались так легко. Недоумение? Обида? Да, он тоже был человеком… Но человеком сильным духом. Знал — пришло его время.

А для окружающих известие о его отставке явилось полной неожиданностью. Люди, которые с ним работали, недоумевали: «Как могли снять Байбакова? Что случилось? Почему? Наверное, „поссорился“ с Горбачевым?» Простое и понятное объяснение — пора! — даже не приходило в голову. «Жизнь на этом не кончается, — успокаивал он своих верных и преданных товарищей, — мне уже 74 года. Нужно дать дорогу молодым…»

Его проводы стали настоящим событием. Такого Госплан еще не видел. В заключительный день зал заседаний коллегии был, что называется, битком. Выступавшие говорили о добрых традициях, сложившихся за два десятилетия, о том, как многому их научил Николай Константинович, что при нем в Госплане люди не боялись говорить правду, знали: их выслушают, поймут, а если и не согласятся, то не унизят и не устроят разнос. Прощались очень тепло, по-домашнему, что ли… И конечно же подарили подарок — небольшой телевизор с символическим названием «Юность».

Уходил со спокойным сердцем

Когда на мартовском Пленуме ЦК КПСС 1985 года генеральным секретарем избрали Горбачева, Байбаков воспринял это известие с надеждой. Михаила Сергеевича он знал много лет и относился к нему не без симпатии — в конце 1970-х годов даже приглашал на работу своим заместителем. Дело было так. Рассказывает Валерий Михайлович Серов, который слышал эту историю из уст самого Байбакова: «Первый секретарь Ставропольского крайкома КПСС Горбачев вернулся из командировки в ЮАР. Будучи в Москве, зашел к председателю Госплана СССР. Слово за слово — разговорились. Михаил Сергеевич увлеченно рассказывал о том, каких поразительных

результатов добилось овцеводство в Южно-Африканской республике. И Байбаков, которому как раз нужен был зам по сельскому хозяйству, предложил: „А пойдешь ко мне заместителем?“». Тогда Михаил Сергеевич тактично отказался, сославшись на то, что не справится с такой ответственностью. А спустя некоторое время — новость: Горбачева назначили секретарем ЦК КПСС… нет, не удивляйтесь — по сельскому хозяйству! Почти сразу же он стал кандидатом, а в 1980 году — уже и «полноценным» членом Политбюро.

В те годы Байбаков встречался с Горбачевым довольно часто. Чаще всего — на заседаниях Комиссии Политбюро по продовольственным проблемам. Как вспоминал Николай Константинович: «Горбачев был одним из самых активных участников заседаний. Он часто вносил дельные конкретные предложения по тем или иным вопросам сельского хозяйства, умело увязывал их с общим состоянием дел в экономике. Чувствовалось, человек хорошо знает свое дело, точно нащупывает больные места и находит обдуманные решения. Не удивительно, что наши взгляды и наблюдения чаще всего совпадали».

Внушали доверие Байбакову и первые шаги Горбачева на посту генерального секретаря. Вопреки сложившимся стереотипам «отец перестройки» начал не с реформ, а с «черного золота». Это была его первоочередная забота — стабилизировать и обеспечить рост добычи нефти (напомним, что в 1984 году впервые за всю послевоенную историю отрасль не нарастила, а снизила нефтедобычу). В сентябре 1985 года Горбачев лично приехал в Западную Сибирь. Как и положено, его сопровождали ответственные работники: кандидат в члены Политбюро, секретарь ЦК КПСС В. И. Долгих, секретарь ЦК КПСС Б. Н. Ельцин, заместители председателя Совета Министров СССР А. К. Антонов и Б. Е. Щербина, министры В. А Динков, В. С. Черномырдин, В. Г. Чирсков. Был в этой делегации и наш герой…

Как вспоминает начальник Главтюменнефтегаза в 1985–1990 годах, профессор Валерий Исаакович Грайфер, та поездка генсека имела для отрасли огромное значение. Главным итогом совещания стал решительный пересмотр стратегии освоения тюменских недр, что нашло отражение в соответствующих решениях партии и правительства. Отныне ставка делалась не на нефтяные гиганты, а на скорейший ввод новых обычных месторождений. Наконец-то руководство страны согласилось — нельзя рвать Самотлор, Федоровку и Усть-Балык, надо обеспечивать рассчитанную на многие годы рациональную

разработку западносибирских запасов. Только тогда развитие нефтяной отрасли будет стабильным и предсказуемым.

А чтобы запустить новый стратегический курс, в кратчайшие сроки были мобилизованы материальные и финансовые ресурсы. Действовали жестко. Порядка трехсот представителей ЦК КПСС были отправлены на важнейшие заводы, где они отслеживали поставки всего необходимого для тюменских нефтяников. «Выделенные материалы и оборудование, — рассказывает Валерий Исаакович, — позволяли нам осваивать одно месторождение за другим. В Тюменской области мы стали вводить в эксплуатацию по 25 месторождений в год. Они обустраивались комплексно, системно». Нефтяники под руководством Грайфера в очередной раз совершали чудо. Падение добычи нефти остановилось, начался рост! Казалось, у страны появляется очередной шанс… Но, как пел актер Валентин Гафт в замечательном фильме Эльдара Рязанова «Забытая мелодия для флейты», «наливался тучами закат, перестройку начали с рассветом…».

«Перестройку начали с рассветом…»

Сначала только ускорялись… Потом начали и перестраиваться. 8 апреля 1986 года Горбачев приехал в Тольятти, где он посетил Волжский автозавод. «Начинать надо прежде всего с перестройки в мышлении и психологии, в организации, в стиле и методах работы, — объявил генеральный секретарь, — скажу откровенно, если мы сами не перестроимся, я глубоко убежден в этом, то не перестроим и экономику, и нашу общественную жизнь… Но в таком случае мы не справимся и с поставленными задачами, масштабы и новизна которых беспрецедентны».

А задачи и впрямь были беспрецедентны. Так, например, на том же собрании Михаил Сергеевич объявил о том, что Советскому Союзу в самое ближайшее время надо стать законодателем моды в автомобилестроении. Газеты, телевидение тут же подхватили этот, взывающий к новым свершениям, лозунг. А специалисты в это же время не знали, куда девать глаза от стыда и ужаса. Заявить такое — это значит в принципе не понимать, в каком положении находилась страна. Автомобиль — это же не просто железо с мотором, это сложнейшая цепочка взаимоотношений проектной, инженерной, производительной культур, это дороги, сервисное обслуживание и т. д. Убери из этой цепочки хотя бы одно звено — и все развалится, не то что

лучшего — среднего автомобиля не получится.

То, что творили в те годы в экономике, сегодня называют «горбачевскими чудесами». Более непродуманной и непоследовательной политики государства в этой сфере трудно себе представить. Народное хозяйство разваливали собственными руками. Экономическая ситуация ухудшалась с каждым годом. Мировые цены на энергоносители падали. Валютная выручка — основа поддержания стабильного уровня жизни советских граждан — сокращалась. Весной 1985 года началась антиалкогольная кампания, которая подорвала бюджет страны. К этому добавились и незрелые формы хозрасчета, выплеснувшие огромное количество ничем не подкрепленных денег, которые перестали быть привлекательными. Финансовая система рушилась. Страна переходила от торговли к товарообмену. Ну а последним «контрольным выстрелом» стал принятый 30 июня 1987 года закон «О государственном предприятии (объединении)». Это ж надо было такое придумать — отныне директорский корпус не назначался собственником, то есть государством, а… выбирался членами трудового коллектива. По всей стране на посты первых руководителей стали приходить некомпетентные демагоги с популистскими наклонностями. В советских условиях это носило особенно опасный характер. Нарушение оперативной и слаженной работы хотя бы одного звена производственного процесса приводило к полной дезорганизации в деятельности многих и многих предприятий. Так, например, появлялся нерадивый директор на заводе, где производили важную деталь для каких-нибудь двигателей, и останавливалась вся автомобильная промышленность, которая, по мысли Горбачева, должна была становиться законодательницей мировой моды.

За тем, что творит руководство страны, Байбаков наблюдал с большой тревогой. После отставки он по-прежнему был членом ЦК, кроме того, вошел в группу государственных советников, в которую также включили бывших заместителей председателя Совета Министров СССР Г. А. Алиева, В. Э. Дымшица, М. Т. Ефремова, З. Н. Нуриева. «Размещались мы в одном из совминовских зданий по проезду Владимирова, — вспоминал Николай Константинович. — Каждый был занят вопросами, относящимися к его компетенции. Я, к примеру, занимался топливно-энергетическим комплексом, и прежде всего родной мне нефтяной и газовой промышленностью».

Не без усилий Байбакова дела с нефтью и газом тогда шли как надо. Но вот что касается остального… Участвуя в заседаниях правительства, Николай Константинович видел:

непоследовательность, некомпетентность, ломка всего старого — а взамен ничего! Вместо кропотливой настройки народно-хозяйственного механизма (а в том, что нужны серьезные изменения, Байбаков был уверен) — скоропалительные непродуманные решения, приводящие к самым печальным результатам. Просчет за просчетом. Но, может быть, все дело в нехватке опыта, умения? Нужно попытаться разъяснить, растолковать, помочь… Однако, несмотря на уважительное отношение к «почтенному старцу» со стороны новых министров, выполнять его рекомендации никто и не думал. Зато думали о другом. «Быстрее перестраиваться, действовать по-новому», — призывал всех и вся Михаил Сергеевич. На производстве и в научных учреждениях раздавали анкеты с таким вот вопросом: а на сколько процентов перестроился лично ты?

Разгром Госплана

Особенно тяжело было видеть Байбакову разгром родного Госплана. Государственный плановый комитет раздирали со всех сторон: критиковало руководство страны, ругали министры. В свете перестроечных веяний его авторитет и вес стремительно падали.

После отставки Байбакова руководить Государственным плановым комитетом поставили Николая Владимировича Талызина. До этого он работал министром связи (1975–1980) и заместителем председателя Совета Министров СССР (1980–1985). Говорят, в своей области он был очень грамотным, толковым специалистом. Но чтобы возглавлять Госплан — этого явно было мало. «Н. К. Байбаков был масштабной личностью, — вспоминает В. С. Черномырдин. — После него к руководству пришел Н. В. Талызин… Мы знали друг друга, были соседями по даче в Петрово-Дальнем. Как к человеку к нему не было вопросов. Но вот должным кругозором, который был присущ Николаю Константиновичу, он не обладал. Помню такую историю. У нас неважно шли дела — не хватало техники. И вот на даче я обратился к Талызину: „Слушай, Николай, ты бы меня принял“. На следующий день я приехал в Госплан, начал объяснять: „Бульдозеров, экскаваторов нет, трубоукладчиков не хватает. А как работать — вечная мерзлота?“ Он меня внимательно выслушал и говорит: „Знаешь, когда я пришел в этот кабинет (а это был кабинет Николая Константиновича) — здесь даже с потолка нефть капала. Тут все провоняло нефтью. Вам сколько ни дай — вы все закопаете. Вот я был министром связи. У нас —

свои трактора, отечественные траншеекопатели, они роют, а мы кабель ложим“. Вот, пожалуйста, — пришел другой человек. Совсем иной уровень».

К новому председателю с трудом привыкали и сами госплановцы. Сравнения с основательным Байбаковым Талызин не выдерживал. Касым Исаевич Исаев вспоминает: «В 1987 году было внесено предложение о назначении меня начальником подотдела Госплана СССР по Казахской ССР и союзным республикам Средней Азии. Честно говоря, пока не прошел беседу в аппарате ЦК КПСС, я не особо верил в это назначение. Но на заседании коллегии Госплана под председательством его главы Николая Талызина (кандидата в члены Политбюро ЦК КПСС, первого зампреда Совета Министров СССР) начальник отдела кадров, представляя мою кандидатуру, сказал, что Исаев Касым рекомендуется к назначению на должность начальника подотдела по Казахской ССР… Он не успел назвать должность полностью, его перебил Талызин: „Как? Киргиза на Казахстан?“ Кто-то уточнил: „Там и Узбекистан, а также другие союзные республики Средней Азии…“ — „Тем более и Узбекистан!“ — воскликнул Талызин. Тогда вскочил с места мой непосредственный начальник, член коллегии Госплана СССР Александр Мукоед и сообщил: „Николай Владимирович, казахи и узбеки сами просят!“ — „Ну, тогда другое дело, — успокоился Талызин. — Какое будет мнение?“ — „Поддержать, — высказался зампред Госплана Леонард Вид. — Я знаю его, он шустрый…“ — „Это хорошо, — прокомментировал Талызин. — С республиками должны работать как раз ‘шустрики’, а ‘мямлики’ не годятся…“ После таких комментариев других вопросов и обсуждений не было».

Понимая, что с существующей системой планирования надо что-то делать, выход из ситуации Талызин видел в существенном сокращении плановых показателей. Однако не всегда такие шаги были продуманы, а бывали случаи, когда они не упрощали, а лишь запутывали подготовку плана. Так, П. Е. Семенов, много лет проработавший в Госплане СССР, рассказывает: «На очередном активе одному из новых руководителей Госплана был задан вопрос: „Поскольку отраслевые расчеты являются исключительно трудоемкими из-за наличия территориального разреза, нельзя ли отказаться от регионального аспекта и проводить их только по отраслям в целом?“ Видимо, такое предложение могло возникнуть лишь у неопытного, недавно пришедшего на работу в Госплан работника, поскольку квалифицированному сотруднику абсурдность постановки вопроса была очевидна. И председатель Госплана вдруг открыто заявляет, что от такого анахронизма, как

региональный разрез, следует отказаться. Нет смысла подробно говорить, как такое заявление первого лица Госплана осложнило подготовку плана. И лишь наличие опытных работников позволяло нейтрализовать такие проколы».

На посту председателя Госплана СССР Н. В. Талызин продержался меньше трех лет. В феврале 1988 года его сменил Юрий Дмитриевич Маслюков. Он был выходцем из оборонной промышленности, уже имел опыт работы в Госплане — в 1982–1985 годах был первым заместителем Байбакова. Как рассказывает В. С. Черномырдин, Маслюков «многое взял от Николая Константиновича. Он был очень толковый, подготовленный, хваткий. Работать с ним было одно удовольствие». Энергичный и решительный, новый председатель Госплана круто взялся за дело… Но все точки возврата были пройдены.

В те годы начальник Главтюменнефтегаза Валерий Исаакович Грайфер хорошо запомнил, как до последнего бился Маслюков: «В ЦК КПСС собрали большое совещание крупных предприятий. Участвовало человек 150. Вел то собрание член Политбюро ЦК КПСС Егор Кузьмич Лигачев. А большой доклад о перспективах экономического развития делал Юрий Дмитриевич Маслюков. Во время выступления его постоянно перебивал один из главных „прорабов перестройки“ секретарь ЦК КПСС по экономике Николай Никитич Слюньков. Вел себя развязно. Маслюков очень терпеливо отвечал на вопросы, давал пояснения. А потом не выдержал: „Я так понимаю, что вы не удовлетворены моим сообщением. Так давайте вы встанете на мое место, я — на ваше и пойду к такой-то матери…“». Что и говорить, отчаянный поступок. Но по-другому отстаивать интересы дела Маслюков уже не мог…

А в 1998 году на его долю выпало новое испытание. Дефолт. Спасать страну призвали Евгения Максимовича Примакова. Говорят, одним из важнейших условий согласия возглавить правительство, он назвал работу Юрия Дмитриевича в качестве своего первого заместителя. В тяжелейших условиях Маслюков, пользуясь полной поддержкой Евгения Максимовича, наводил порядок и восстанавливал рухнувшую экономическую и финансовую инфраструктуру. Однажды во время переговоров с представителями МВФ, от которого тогда полностью зависела наша страна, один из эмиссаров не выдержал и поинтересовался, как же российское правительство может закладывать в бюджет такие ничтожные пенсии. Вопрос, конечно, был странный. Задача чиновников МВФ всегда сводилась к ограничению расходов подконтрольной стороны. Обладая потрясающим хладнокровием

и чувством юмора, Юрий Дмитриевич ответил: «Как коммунист коммунисту (а он до последних дней оставался членом КПРФ. — *М. С.)* я вам отвечу, что я с вами полностью согласен. Но как руководитель разоренной страны скажу: ничего другого мы себе позволить не можем». Несмотря и вопреки, он все-таки сумел удержать страну от катастрофы. Здесь проявились лучшие его качества: принципиальность, умение держать удар, противостоять нажиму… Как раз то, чему его научили годы работы с Байбаковым.

Больше демократии, больше гласности?

В те годы идеи планирования были не популярны в принципе. Руководство страны призывало: больше демократии, больше гласности! Но гласность понималась особым образом. Сталинские преступления? Пожалуйста! Бюрократизм советской государственной машины? Тоже хорошо! Секс вообще и проституция в частности? Народу очень нравится! А вот серьезные аналитические работы, посвященные анализу плановой экономики? Нет… не надо, не стоит.

Когда Николай Константинович ушел с поста председателя Госплана СССР, он задумал написать книгу «В экономическом штабе страны». Работал около двух лет. Помогали работники Госплана. Д. В. Украинский рассказывал нам, как он и его друг Владимир Воробьев приходили к Николаю Константиновичу на квартиру в Гранатный переулок, 10 и обсуждали план книги, готовили материалы, подбирали цифры…

Готовую рукопись Байбаков вручил секретарю ЦК Н. Н. Слюнькову. Тот, кстати, более десяти лет работал его заместителем в Госплане СССР. Он знал о подготовке книги и, получив рукопись, заверил Николая Константиновича, что книга будет очень полезна, особенно для молодежи, которой важно знать, как работали их отцы и деды, как наша страна пришла от сохи к атомной энергетике и космосу.

Но шла неделя-другая… месяц, второй. А от Слюнькова не было никаких известий. Николай Константинович забеспокоился: что случилось? Но сколько он ни обращался к Николаю Никитичу, никакого вразумительного ответа о судьбе книги получить не мог. «Только в 1998 году — рассказывал Байбаков, — при встрече с Н. Н. Слюньковым я узнал, что Горбачев не дал согласие на издание. Началась „перестройка“, идеи которой никакие сходились с изложенным в моей книге». Вот тебе и гласность!

Но, как известно, рукописи не горят. 6 марта 2011 года исполняется 100 лет со дня рождения Николая Константиновича. К этой дате под руководством внучки Марии Владимировны Байбаковой издается десятитомник его трудов. Среди известных и малоизвестных опубликованных работ увидит свет и та самая рукопись…

Хватит!

Всего за два-три года страна изменилась до неузнаваемости. В перестроечном угаре клеймили и поносили все то, чем жили прежде. Особой ненавистью пользовались «застойщики». К ним причисляли тех, кто высказывал хоть какие-то критические замечания по поводу нового курса. Самыми злостными считались «бывшие».

Как вспоминал Николай Константинович Байбаков, в 1988 году в одном из номеров газеты «Известия» появилась публикация о только что прошедшем заседании Совета Министров СССР, в которой были перечислены присутствующие и, в частности, названы фамилии всех государственных советников. В Совмин и ЦК пошли гневные письма: почему в советниках пребывают «застойщики», то есть руководители застойного периода, и что хорошего они могут посоветовать новому правительству в период перестройки? Под нажимом этих писем в Совет Министров был вызван сначала Дымшиц, и ему было предложено отправиться на отдых. Затем напомнили Нуриеву… Кто следующий?

Байбаков не стал дожидаться: не хотят — не надо. Тем более толку от советов — никакого! Написал заявление об освобождении от должности государственного советника и пошел к Н. И. Рыжкову, который тогда возглавлял правительство. «Знаешь, Николай Иванович, я не жду, когда ты меня вызовешь и предложишь подать в отставку. Сам с этим пришел. Давай-ка освобождай меня, буду работать в Институте проблем нефти и газа АН СССР и заниматься вопросами, которые еще не пробил». И просьбу Николая Константиновича удовлетворили…

ИПНГ: возвращение

Он никогда не «болел властью», не стремился к должностям, совершенно был равнодушен к материальным благам… Всю жизнь у него была другая страсть — нефть и газ. Это было его родное любимое дело. И те годы, что ему остались, он решил

посвятить ему — целиком и без остатка — насколько хватит сил. Тогда — в 1988 году — круг словно замкнулся.

А последним пристанищем и обителью нефтяника и газовика номер один стал ИПНГ — Институт проблем нефти и газа. Его создавал еще Владимир Николаевич Виноградов — легендарный ректор «керосинки» (сегодня это РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина), близкий друг Байбакова, человек удивительной судьбы.

Он родился в 1923 году в Подмосковье в семье железнодорожника. В 1940 году поступил в губкинский институт. А через год, в 41-м, ушел добровольцем на фронт. Героическая оборона Москвы, потом страшные бои подо Ржевом. Именно там его тяжело ранили. Молодой парень потерял ногу (ниже колена). А в 1943 году он вернулся в институт на вновь созданный механический факультет. Окончил учебу, а потом сделал отличную карьеру по комсомольской линии — дорос до заведующего отделом студенческой молодежи Московского горкома ВЛКСМ. Как вспоминают студенты тех лет, это был не просто комсомольский вожак, а настоящий кумир, всеобщий любимец. Благодаря его поддержке комсомольская организация в институте превратилась в своеобразный студенческий профсоюз. Трудно сказать, до каких высот мог дойти Виноградов по этой линии, но в 1951 году он поступил в аспирантуру, успешно защитился, начал преподавать, впоследствии стал деканом горно-нефтяного факультета, а в 1962 году — ректором института.

Это был подлинный расцвет «керосинки». За те годы, что Виноградов возглавлял институт (вплоть до 1993 года), он совершил настоящую революцию в сфере отраслевого образования. Именно он наладил теснейшую связь с производством. И не спонсорскую — в духе, мы вам готовим специалистов, а вы помогайте нам… А такую: вуз активно занимался научной работой, выполнял заказы производственников, а на средства, поступавшие от внедрения научных разработок, строились учебные корпуса, общежития, жилые дома для преподавателей, организовывались могучие практики по всему Союзу. Когда государство в 1990-е годы практически бросило высшее образование, Виноградов нашел выход и из этой, казалось бы, безвыходной ситуации. В 1992 году он организовал первый негосударственный совет попечителей в нашей стране, куда вошли ведущие нефтегазовые компании. Вот уже много лет возглавляет этот попечительский совет профессор Валерий Исаакович Грайфер.

А идея создания ИПНГ родилась как продолжение развития интеграции науки и производства. Н. К. Байбаков всячески

поддерживал Виноградова. Он считал, что именно это и есть генеральная линия развития нефтегазового комплекса. В современных условиях, убеждал Николай Константинович, значение научных передовых разработок только будет повышаться. Самотлоры и Федоровки — пройденный этап. Наступает эпоха трудной нефти — взять ее просто так уже не получится. Нужны новые методы, новое оборудование… И не только для нефтяной, но и для газовой промышленности. Так, в 1987 году на базе кафедр и лабораторий «керосинки» был организован Институт проблем нефти и газа. Причем статус института был уникальный. Он одновременно подчинялся и Академии наук, и Минвузу. Основные задачи сформулировали следующим образом: проведение комплексных фундаментальных исследований по ключевым проблемам нефтегазовой науки, направленных на создание новых высокоэффективных технологий для нефтяной и газовой промышленности. Под стать задачам подобрали и будущего директора ИПНГ. Им стал проректор «керосинки» Анатолий Николаевич Дмитриевский, доктор геолого-минералогических наук, крупнейший ученый, автор системного подхода в нефтяной и газовой промышленности, человек, выдвигающий смелые оригинальные идеи. Остается только удивляться, как же далеко смотрели Виноградов и Байбаков, задумывая создание ИПНГ. На много-много лет вперед…

Главный научный сотрудник

Кем работал Николай Константинович в ИПНГ? Конечно же Байбаковым! Хотя его должность называлась скромно — главный научный сотрудник. В отделе кадров нам показали личное дело нашего героя, где значится, что в 1988–1993 годах он являлся главным научным сотрудником лаборатории геологических проблем нефти и газа, а с 1993 года — главным научным сотрудником группы экспертов ИПНГ.

В институте Николая Константиновича обожали. Академик Дмитриевский окружил его просто удивительной заботой и вниманием. Первое время у ИПНГ не было собственного помещения. Располагались в здании губкинского института. Когда стало известно о новом сотруднике Байбакове, Анатолий Николаевич тут же освободил свой кабинет, а сам несколько месяцев ютился по разным комнаткам… Говорят, на него тогда показывали пальцем. А ему было все равно: разве мог он допустить, чтобы у Николая Константиновича не было

нормальных условий для работы!

А работал Байбаков по-настоящему. Быть свадебным генералом — не для него. Пришли, например, к нему специалисты, рассказан и о новейших разработках — и вперед! Сначала убедиться в перспективности предложенных новаций, ну а потом, как говорил Николай Константинович, пробивать! Благо отраслевые чиновники и крупные руководители компаний никогда не отказывались встретиться, обсудить, помочь… В свои годы он активно ездил в командировки, смотрел и анализировал зарубежный опыт (так, например, с большим интересом он побывал в Норвегии), а еще с удовольствием встречался со студентами… И в скольких сердцах он зажег огонь? Вот он, живой пример! Не знаете, с кого делать жизнь? С Байбакова!

У него всегда было огромное количество посетителей. Когда ИПНГ переехал в отдельное здание на улицу Губкина, на новом месте разместились следующим образом. Большая приемная, а рядом — кабинеты Дмитриевского и Байбакова. Анатолий Николаевич с удовольствием рассказывает такой случай. Однажды он в середине дня подъехал на работу, поднимается к себе на пятый этаж, а в приемной яблоку негде упасть. Дмитриевский хотел пробраться к себе в кабинет. Так его тут же остановили и сообщили, кто тут последний в очереди к Николаю Константиновичу…

На службу Байбаков ходил три раза в неделю: понедельник, среда, пятница. Как штык! Анатолий Николаевич рассказывает такую историю. Однажды произошла накладка. Машина, привозившая Байбакова на работу, должна была ехать в банк за зарплатой. Николаю Константиновичу позвонили, предупредили… Каково же было удивление сотрудников, когда они увидели Байбакова в положенный час на рабочем месте. Причем, как выяснилось, нефтяник номер один приехал не на такси, «не на знакомых или родственниках», а на общественном транспорте! Правда, и эмоций у него было хоть отбавляй — таким образом наш герой не передвигался с двадцати восьми лет!

Сам Николай Константинович постоянно иронизировал над собой. Журналистка Инта Михайловна Антонова вспоминает: «Когда мы шли по коридору института, сотрудники улыбались, здороваясь. Николай Константинович говорил мне: „Вот они, наверное, думают — еле ходит, а все работает. Мне неудобно“. Подумала, что ослышалась — такая деликатность. Боже мой, о чем он думает?! Как всегда, не хочет создавать проблем?! Я ответила ему: „Николай Константинович, о чем вы говорите? Пусть каждый, кто встретится нам в институте или еще где-нибудь, доживет до таких лет с ясной головой, сознанием,

памятью, наконец. С желанием работать и быть полезным“. — „Да, — сказал он, — ‘мозги варят’, и значит, буду работать“».

«Знаете, каким Байбаков остался в моей памяти? — говорит Анатолий Николаевич. — Захожу к нему в кабинет, где всегда народ: молодой, пожилой — не важно. Вижу, что он на ногах, глаза сияют, и он живет, потому что работает…»

Кстати, будучи в ИПНГ, я обратила внимание, что вывеску на том самом кабинете Байбакова сохранили. Каково же было мое удивление, когда сотрудницы института открыли дверь и показали практически нетронутый интерьер. «Вот журналы, которые читал Николай Константинович, вот его некоторые награды, вот сувениры», — объяснили мне. Вот такая замечательная комната…

И отнюдь не «застойщик»

Это было в 1990 году. Николаю Константиновичу позвонили из Академии наук и предложили поехать в Хабаровск, где должно было состояться выездное заседание бюро научного совета АН СССР, на котором предполагалось обсудить вопросы обеспечения топливом и энергией Дальнего Востока. Конечно же вопрос был «архиважный», и Байбаков полетел… А когда сел в самолет, его охватило необычайное волнение: так захотелось поскорее увидеть город. Давным-давно он служил в этих краях. Интересно, как там сейчас?

В свободное от заседаний время он с удовольствием гулял по Хабаровску. Хорошо спланированный город. На центральных улицах — добротные дома, утопающие в зелени. А вот и замечательный парк — пруды, лодочная станция. Возвращаясь по аллее к гостинице, он услышал разговор двух женщин. Невольно прислушался.

— И кто это придумал «застой»? — говорила одна. — Какой черт сказал, что «застойный» период плохой. Как же мы с тобой, Клава, в этом периоде жили!

— И верно, Шура, все у нас было! Редко в очереди стояли. Сыты и одеты были всегда.

Николай Константинович задержал шаг, оглянулся и обратился к женщинам.

— Вы чем-то недовольны? — спросил он. — Вы что, голодные, что ли?

— А вы сыты?

— Вполне…

— Дело не в том, сыт или не сыт, — стали объяснять

женщины, даже не подозревая, что в былые времена были сыты как раз благодаря стараниям своего собеседника. — Ведь с каждым днем в магазинах все хуже и хуже, на рынке дороговизна, какой никогда не было в «застойном» периоде. А какой народ стал злой!

— Так что же, надо вернуться? — поинтересовался Байбаков.

— Конечно, надо… — дружно ответили дамы. А мужчины, шедшие вслед за ними, поддержали.

Сворачивая к гостинице, Николай Константинович тогда подумал: многие не понимают, что возврата назад нет. Можно идти только вперед — иного не дано. Только вот ни в коем случае не следует спешить. Необходимо взвешивать и продумывать каждое решение, каждый шаг. Вспомнилось былое: вперед на легком тормозе…

Битва за Газпром

Как никто другой, нефтяник и газовик номер один понимал, что изменения необходимы и в его родном нефтегазовом комплексе. Так, когда В. С. Черномырдин задумал создать государственный концерн «Газпром», Байбаков был одним из немногих, кто поддержал эту идею. Беседуя с Виктором Степановичем, мы подробно расспросили его об этом. Вот что он рассказал: «Николай Константинович спокойно воспринял все, что произошло… Конечно, он жалел о Советском Союзе. Это понятно. Все мы жалели. Я и сейчас жалею. И можно было бы по-другому все сделать. Но все равно нужно было переходить на другие принципы, особенно в экономике. Нельзя было дальше так — мы остановились, перестали развиваться. Уж кто-кто, а он это знал… Он трезво смотрел на вещи. К созданию Газпрома он отнесся с пониманием».

А ведь сама идея тогда казалась немыслимой. «Самое трудное для меня, — продолжает свой рассказ Виктор Степанович, — было убедить Бориса Евдокимовича Щербину. Тогда в Правительстве были разные комитеты, и он руководил Комитетом по ТЭКу, был заместителем председателя Правительства. Щербина был очень цельный человек, с сильным характером. Впервые услышав о Газпроме, он возмутился: „Ты что, хочешь, чтобы я своими руками развалил министерство?“ Борис Евдокимович хорошо меня знал, он часто бывал в Тюмени, когда я там работал. Это была его альма-матер. Много лет он занимал должность первого секретаря Тюменского обкома КПСС, а потом его перевели в Москву, назначили министром строительства

предприятий нефтегазовой промышленности СССР. Я был вхож к нему. Не было случая, чтобы я приехал к Щербине, а он меня не принял. Когда мы задумали создание концерна „Газпром“, то подготовку я начал с него, показывал, рассказывал, как и что мы предлагаем. Помню, как Борис Евдокимович долго меня слушал, потом спросил: „Что ты хочешь?“ Я ответил: „Чтобы Вы меня поддержали“. В конце концов, я его убедил. Щербина ответил: „Единственное, что могу пообещать — я не буду тебе вредить, не буду мешать. Доказывай в ЦК“. А вот Н. К. Байбаков в одно касание, сразу понял преимущество того, что мы предлагали».

Что же предлагал Виктор Степанович? Зачем ему понадобилось менять твердое министерское кресло на непонятно что? «Тогда перед нами стояла задача сохранения отрасли, — объясняет Черномырдин. — В то время вышел Закон о государственном предприятии. Самое дорогое — кадры — оказались под угрозой. Директоров снимали, назначали. При этом у министра хоть и были права, но ограниченные. Я не мог, например, снять начальника Главка в министерстве. Это была номенклатура Совмина и ЦК. Экономика рушилась на глазах. Чтобы сохраниться, мы нуждались в самостоятельности. Вот я и решил преобразовать министерство в компанию. Тогда я и предположить не мог, что Советский Союз развалится. Мы начали заниматься проработкой вопроса в 1987 году, а зеленый свет нам дали в 1989 году. Решающим, конечно, был 1988 год».

Газпром создавали не наспех… Как учил Байбаков, просчитывались разные варианты, изучался зарубежный опыт. «Когда мы летали в командировки, — вспоминает Виктор Степанович, — я всегда интересовался, как работают крупные компании — „Даймлер“ (куда входит завод „Мерседес“), химический концерн БАСФ, „Газ де Франс“, „Ругаз“, ЭНИ и другие. Самым сложным оказалось объяснить своим, что мы делаем. Мы приглашали ученых с Запада, отправляли сотрудников за границу на стажировку. За образец мы взяли итальянский концерн ЭНИ. Контрольный пакет акций ЭНИ принадлежал государству, остальное — в частных руках».

Но многие все равно не понимали. И зачем такие хлопоты Черномырдину? «Сначала надо мной посмеивались. Н. И. Рыжков никак не мог понять, что я делаю: „Так ты же тогда не будешь членом Правительства! Ты же всего лишишься! И ты согласен?“ Я отвечал: „Не то что согласен, я прошу об этом! Примите решение!“».

Как говорится, время расставило все по своим местам. А завершая свой рассказ о Газпроме, Виктор Степанович на мгновение задумался, а потом сказал: «Если бы не „Газпром“, не

знаю, как бы мы вытянули 90-е годы». В 1992–1998 годах он возглавлял Правительство Российской Федерации. Уж ему-то лучше других было известно, что стоило удержать страну от страшной катастрофы.

А в марте 1998 года, после ухода Виктора Степановича с поста премьера, тучи над Газпромом вновь стали сгущаться. Активно начали раздаваться голоса, что единую могучую систему следует разделить на ряд самостоятельных организаций: по добыче, транспорту, продаже «голубого топлива»… Байбаков был поражен: даже в тяжелейших условиях Газпром работал стабильно, без сбоев, уверенно обеспечивая поставки газа как на внутренний рынок, так и на экспорт, имел репутацию солидной надежной компании. Так зачем же разрушать новую прогрессивную систему, несущую, образно говоря, «золотые яйца» в государственную корзину?

Николай Константинович не мог допустить такого. Чтобы предостеречь руководство страны и лично президента от опасности раздробления РАО «Газпром» в случае принятия «разрушительных» решений, подготовленных рядом влиятельных организаций, в частности Министерством экономики, он решился обратиться напрямую к Б. Н. Ельцину. 24 июня 1998 года в газете «Труд» было опубликовано открытое письмо, которое подписала группа авторитетных ученых и специалистов газовой отрасли. Среди них — Б. Патон, О. Фаворский, А. Дмитриевский, Ю. Боксерман, А. Макаров, Ю. Баталин… И разумеется, Байбаков! Это выступление получило широкий резонанс… Кто знает, может, не без влияния этого письма опасный процесс разделения Газпрома все-таки был остановлен. Не решились! Побоялись! А в августе 1998 года случился дефолт и правительство страны возглавил Е. М. Примаков. Газпром был спасен. И по сей день это гордость России. Крупнейшее отечественное предприятие. Мировой лидер отрасли. Национальное достояние…

Еще раз о дружбе народов

«Союз нерушимый республик свободных…» Все закончилось в 1991 году. СССР прекратил свое существование. Образовались независимые государства. Каждый сам за себя.

Распад Советского Союза — для Н. К. Байбакова это был удар. Особенно угнетали новости о невиданном по своей жестокости всплеске национализма. Как истинный бакинец он никогда не понимал, как можно делить людей по цвету кожи, вероисповеданию, национальности. Причем не просто делить, а

убивать! Родной, любимый Баку — город, в котором столько лет дружно жили армяне и азербайджанцы, русские и евреи. Теперь это был совсем другой Баку! Черный январь 1990 года. Погромы, убийства и советские танки… А ведь то была лишь прелюдия. Вскоре, как тогда говорили, конфликт между Арменией и Азербайджаном за Нагорный Карабах перерастет в регулярные боевые действия. Война! Надо было что-то делать.

В 1993 году к Н. К. Байбакову обратились с предложением возглавить Общество российско-азербайджанской дружбы. Пришли бакинцы, жившие в Москве, объяснили ситуацию. «Почему именно я?» — удивился Николай Константинович. «Нужен человек, пользующийся безусловным авторитетом и доверием как с той, так и с другой стороны, — объяснили Байбакову. — Иной кандидатуры у нас нет».

Свое согласие он дал не сразу, попросил время подумать. Его смущал возраст. А потом, что такое общественная работа? Но все же решился: если не мы, то кто сделает нашу жизнь лучше? Сегодня именно это и называется активной гражданской позицией.

Двадцать первого апреля 1993 года в Доме дружбы состоялась учредительная конференция, на которой Николая Константиновича избрали президентом Общества российско-азербайджанской дружбы. Как вспоминает Александр Савельевич Ромашин, которого утвердили вице-президентом того же общества, все было очень торжественно. Было такое ощущение, что люди истосковались по общению и возлагали большие надежды, что удастся сделать хоть что-то, чтобы потихоньку, шаг за шагом, восстановить почти полностью прерванные отношения между двумя государствами…

Уже в мае Байбаков полетел в Баку. А. С. Ромашин рассказывает, что встречал их тогда Алиш Джамилович Лемберанский, близкий друг Байбакова. Фронтовик, нефтяник, в 1959–1966 годах он возглавлял исполнительный комитет Бакинского городского Совета депутатов трудящихся (то есть выражаясь сегодняшним стилем, был мэром Баку), а в 1970–1987 годах работал заместителем председателя Совета министров Азербайджана по строительству. Именно Алиш Джамилович навел на «город ветров» тот самый лоск, о котором и по сей день так тоскуют разъехавшиеся по миру бакинцы. Необычные фонари-светильники, скамеечки, которые в народе прозвали «лемберанками», многоцветные ящики для мусора, Зеленый театр… Люди специально приходили в Молоканский сад полюбоваться установленной по его инициативе скульптурой: застывшие фигуры изображали три стихии — Солнце, Воздух и

Воду. А модернизация Театра русской драмы и очень популярного у бакинцев кафе «Наргиз»! При Лемберанском совершенно преобразился и Приморский бульвар: на нем появилась знаменитая бакинская «Венеция», у «Азнефти» на водную гладь бассейна «опустилась» стая белых гипсовых лебедей, было выстроено совершенно необычной архитектуры сооружение — ресторан «Жемчужина». Всего, что сделал Алиш Джамилович, и не перечислишь… Но тот Баку — солнечный, жизнерадостный, веселый — остался в прошлом. На дворе был 1993 год.

«Когда мы прилетели, — вспоминает А. С. Ромашин, — нас никто не принимал». В то время президентом Азербайджана был лидер «Народного фронта» Абульфаз Эльчибей. Но Николай Константинович не растерялся: решил увидеться с полуопальным Гейдаром Алиевичем Алиевым, с которым у него в советские годы сложились хорошие отношения. В 1969–1982 годах тот работал первым секретарем ЦК КП Азербайджана, а затем пять лет был первым заместителем председателя Совмина СССР и членом Политбюро ЦК КПСС. Когда в январе 1990 года в Баку были введены советские войска, Гейдар Алиев, невзирая на опасность, вместе с членами семьи посетил постпредство Азербайджана в Москве и выступил там с гневным заявлением, осудив кровавую расправу. В частности, он сказал: «Руководство Азербайджана, в первую очередь сбежавший в трудную минуту первый секретарь ЦК, должны нести ответственность перед своим народом. Должны нести ответственность и те, кто дал неверную информацию руководству страны. Все виновники должны быть строго наказаны».

Он не мог больше оставаться в Москве. Его душа рвалась на родину. В июле 1990 года Гейдар Алиев вернулся в Баку, но местные власти «посоветовали» ему покинуть столицу Азербайджана. Тогда он отправился в Нахичевань, где вскоре был избран председателем Верховного совета (Меджлиса) Нахичеванской автономной республики. Только сильный человек мог пойти на такое. Ситуация в Нахичевани тогда была очень тяжелой. Автономная республика находилась в состоянии блокады. Не было нормальной связи со столицей и другими регионами Азербайджана. Отсутствовала электроэнергия, не хватало воды, газа, который Алиев в свое время провел в Нахичевань и Нагорный Карабах. За два года, что Гейдар Алиевич возглавлял нахичеванский Меджлис, он сделал чрезвычайно много для нормализации обстановки в республике…

Именно к нему и решил поехать Байбаков. Как рассказывает Александр Савельевич, не без труда он вылетел в Нахичевань. Когда добрался, состоялась теплая встреча. Байбаков и Алиев

обнялись, вспомнили былое. Потом поговорили с глазу на глаз. А через пару дней Байбаков вернулся в Баку. Тут же последовал звонок из президентского аппарата, что Эльчибей готов встретиться.

Буквально на следующий день Николай Константинович уже беседовал с президентом Азербайджана. Он рассказывал об Обществе российско-азербайджанской дружбы, о необходимости развивать сотрудничество двух стран в разных сферах… Затронул он и вопрос о помиловании пятерых русских солдат, осужденных азербайджанским трибуналом и приговоренных к смертной казни за участие в войне в Нагорном Карабахе на армянской стороне. Эльчибей пообещал приостановить исполнение приговора… «Закончив беседу, — вспоминал Николай Константинович, — он проводил меня до выхода из особняка и на прощание крепко пожал руку».

Многое тогда удивило Байбакова. Например, зачем Эльчибей общался с ним через переводчика, хотя прекрасно понимал русский язык? Или вот к чему их усадили за шикарно накрытый стол со всевозможными яствами и напитками, а подали только чай с конфетами? Ну да ладно… Главное, что результат есть! Интересно, знал ли тогда Николай Константинович, что до падения режима Эльчибея остались считаные дни?

Когда президентом страны стал Алиев, связи между двумя государствами стали налаживаться. Но дело осложнялось непростыми отношениями между Б. Н. Ельциным и Г. А. Алиевым. Тем не менее двусторонние контакты начали развиваться, и самое активное участие в этом принимал Николай Константинович.

Байбаков был уверен: возить артистов, приглашать спортсменов, устраивать турниры и фестивали (а именно с этого и начал оттаивать лед взаимных обид и упреков) — это хорошо. Но главное — следует возродить экономические связи. Только таким образом удастся выстроить долгосрочные стабильные отношения, в которых были бы заинтересованы обе стороны. Вот, к примеру, нефтяная промышленность — какой фронт для совместных проектов!

В то время Азербайджан, уже имевший солидный опыт добычи «черного золота» на Каспии, осуществлял широкомасштабную программу привлечения иностранного капитала в разработку морских нефтяных и газовых месторождений. Был образован консорциум из группы западных нефтяных компаний. Определенную долю в этом проекте имел и российский ЛУКОЙЛ.

«В связи с активной деятельностью „ЛУКОЙЛа“ в Азербайджане, — писал Н. К. Байбаков, — не могу не отметить

выдающуюся роль в этом процессе президента компании Вагита Алекперова. В. Алекперов — не только яркая личность, бесспорный лидер нефтяной промышленности России, но и большой патриот своей страны, я бы даже сказал двух дружественных стран — России и Азербайджана. Это большое счастье и удача для двух народов, когда во главе судьбоносных проектов встают такие люди, как В. Алекперов. Во многом благодаря его усилиям, а также поддержке со стороны правительственных кругов России и Азербайджана удалось не только резко усилить нефтяную составляющую в двустороннем сотрудничестве, но и придать позитивную динамику всему процессу торговых, экономических и инвестиционных связей между Москвой и Баку». Кстати, именно ЛУКОЙЛ через несколько лет открыл нефтяные месторождения в российском секторе Каспийского моря. В 2010 году здесь началась промышленная добыча. Недавно председатель Правительства РФ В. В. Путин побывал на месторождении Ю. Корчагина. Владимир Владимирович не скрывал своего восхищения тем, что увидел.

А Николай Константинович постоянно ездил в Баку, участвовал в разного рода комиссиях, переговорах, встречах на высшем уровне. И его слово что-то да значило! Принимали его как самого дорогого гостя. Да гостя ли? Для них он был своим, родным… В марте 1999 года президент Азербайджанской республики Гейдар Алиев вручил Николаю Константиновичу орден Славы. На торжественной церемонии в президентской резиденции он отметил: «Дорогой Николай Константинович! С глубоким удовлетворением вручаю вам высшую награду Азербайджана — орден Славы. Вы, Николай Константинович, для нас родной человек, наш земляк, бакинец, азербайджанец коренной. Все годы после того, как уехали из Азербайджана, вы не теряли с нами связи, постоянно посещали Азербайджан, работая в Москве, занимались многими проблемами развития нашей республики. Именно азербайджанские нефтяники, азербайджанские соотечественники неизменно оказывали вам высокое доверие, выдвигали и избирали вас депутатом Верховного Совета СССР. Сегодня ваш день рождения, Николай Константинович… И я рад, что в день своего рождения вы здесь, в Азербайджане, в Баку, среди своих старых друзей. Рад, что именно в день вашего рождения я имею честь вручить вам высшую награду Азербайджанского государства». Высшая награда своей малой родины — Николай Константинович уж точно ее заслужил!

Очень тепло к Н. К. Байбакову относился и преемник Гейдара Алиевича — нынешний президент Азербайджана Ильхам

Гейдарович Алиев.

На общественной работе

А. Н. Дмитриевский вспоминает такой случай: «Николаю Константиновичу нужно было лететь в командировку. А тут как раз вышла проблема с билетами. Он решил позвонить министру авиации России. Помощница вежливо сообщила, что начальника нет на месте. „Как же так, — сетовал он, — когда я возвращался в Госплан после заседаний в Кремле или после командировок моя секретарша всегда докладывала, кто звонил, и я обязательно перезванивал. А тут прошло уже четыре дня!“ Я ему посоветовал позвонить какому-нибудь министру, который знает и его, и министра авиации. Николай Константинович так и поступил. Все уладилось. Тут же перезвонил министр авиации с извинениями, вспомнил, как председатель Госплана СССР заметил его в Перми и пригласил на работу в Москву». Конечно, в данном случае подвела известная «секретарская болезнь»: вас много, а начальник у нас один… Но Николай Константинович видел: проблема гораздо острее. В новой России достучаться до власти предержащей — задача не из легких. Нужны соответствующие организации, площадки, сообщества…

Так, многие годы он был вице-президентом Международной топливно-энергетической ассоциации (МТЭА). Цели этого добровольного союза ученых и предпринимателей самые что ни на есть актуальные — демократизация в принятии решений путем поддержки и развития инициатив граждан, повышение активности научно-технических кругов, взаимодействие органов государственной власти и общественности, чтобы обеспечить устойчивое развитие энергетики. С начала 1990-х годов МТЭА осуществляет значительный объем исследований и проектных разработок по ключевым проблемам энергетики, ведет издательскую деятельность, регулярно проводит международные конференции и деловые встречи. Вот уже много лет возглавляет ассоциацию Грант Джаваншерович Маргулов, уроженец Баку, человек, прошедший путь от рядового инженера до заместителя министра газовой промышленности СССР и первого заместителя председателя Бюро Совета Министров СССР по топливно-энергетическому комплексу.

В 1996 году к 85-летию Николая Константиновича по инициативе МТЭА и ряда крупных специалистов нефтяников, газовиков, энергетиков был учрежден Международный общественный фонд содействия экономическому развитию им.

Байбакова Н. К. Среди основных задач фонда — содействие реализации программ и проектов, способствующих широкому внедрению передовых достижений в области науки, технологий и техники, а также повышению эффективности в различных отраслях промышленности и экономики в целом.

Работая над книгой, я не могла не поинтересоваться, как сегодня обстоят дела у фонда. «Конечно, нам тяжело без Николая Константиновича. Это понятно, — рассказал нам председатель правления Александр Савельевич Ромашин. — Но мы стараемся и прикладываем все наши усилия, чтобы дело, которое начинал Байбаков, развивалось. Сегодня наш фонд возглавляет Валерий Михайлович Серов. Это человек с богатой биографией. Последние годы он руководит Центром международной торговли, а когда-то работал вместе с Николаем Константиновичем в Госплане СССР, в 1990-е годы занимал ответственный пост заместителя председателя Правительства РФ. Не могу не сказать и о председателе попечительского совета нашего фонда Геннадии Иосифовиче Шмале. Это легендарная личность. Многие годы он трудился „на передовой“ в Тюмени, был заместителем министра строительства предприятий нефтяной и газовой промышленности СССР, а ныне — президент Союза нефтегазопромышленников России. Что же касается деятельности фонда, то могу сказать, что сегодня у нас в работе немало перспективных проектов. Направления самые разные — энергетика, новое нефтегазовое оборудование, строительные инновации, нанотехнологии. Будем надеяться, что их результаты еще послужат на благо нашей родины».

«Несу ответственность за судьбу людей»

Про таких, как Байбаков, говорят: «Еще при жизни он стал легендой». В 1995 году на заводе «Красное Сормово» построили теплоход «Николай Байбаков». Наш герой узнал об этом, когда все было уже готово. Да уж — сюрприз! Ну что ж, теплоход так теплоход. Делать нечего… Но иногда опускались руки даже у человека-теплохода.

В личных бумагах Николая Константиновича мы обнаружили письмо от бывшего председателя Госплана СССР на имя президента Российской Федерации Б. Н. Ельцина от 9 декабря 1997 года (сегодня этот документ хранится в Российском государственном архиве экономики в личной коллекции Байбакова). Приведем текст этого письма.

«Уважаемый Борис Николаевич!

Обращаюсь к Вам вторично от имени государственных служащих бывшего Госплана СССР, так как мое письмо от 5 мая 1997 года не попало к Вам, а было направлено Вашими помощниками в Министерство труда и социального развития, хотя в этом не было никакой необходимости.

Я как бывший руководитель несу ответственность за судьбу этих людей. Они на склоне лет оказались в нищете, получая пенсию 340–370 тысяч рублей, в то время как уходящие сейчас на пенсию с аналогичных должностей служащие в Министерстве экономики РФ получают пенсию с доплатой к ней в размере более одного миллиона рублей.

Многие из них проработали в Госплане СССР по 30–40 лет, являясь квалифицированными специалистами, имеющими ученые степени докторов, кандидатов наук, были отмечены многими государственными наградами и другими знаками отличия.

Поймите, что люди, отдавшие лучшие годы своей жизни служению интересам государства, добросовестно трудившиеся на своих рабочих местах, сейчас не имеют возможности не только обеспечить себя питанием, но даже купить необходимые лекарства.

Сложившуюся систему материального обеспечения пенсионеров данной категории считаю исключительно несправедливой и унизительной.

Несмотря на экономические трудности в стране, все-таки решаюсь, уважаемый Борис Николаевич, обратиться снова лично к Вам с просьбой найти возможность положительно решить вопрос о распространении на государственных служащих бывшего Госплана СССР, ушедших на пенсию до издания Вами Указа от 16 августа 1995 года № 854, ежемесячной доплаты к получаемой государственной пенсии, применительно к порядку, установленному Постановлением Правительства Российской Федерации от 31 января 1996 года № 83 для лиц, замещающих государственные должности РФ и должности федеральных государственных служащих.

По имеющимся сведениям, вопрос о ежемесячной доплате к государственной пенсии государственным служащим, которые ушли на пенсию до 1996 года, решен Вами положительно для прокуратуры, Министерства иностранных дел, Министерства путей сообщения,

Министерства финансов, Моссовета.

Считаю, что расходы государства для этой категории госслужащих не будут обременительными, так как их осталось немного».

Мы поинтересовались у ветеранов Госплана, отреагировало ли руководство страны на второе обращение Н. К. Байбакова. Ответ покоробил, но почему-то не удивил. Для стариков лишних денег не нашлось. Но Николай Константинович верил: и это пройдет…

Жизнь — сложная штука

Сам Байбаков жил очень скромно. Квартира в центре Москвы — Гранатный переулок, 10. И дача. Вот, пожалуй, и все… По нынешним меркам и неловко как-то.

Когда он ушел из Госплана, то даже толком не оформил пенсию. Дмитрий Владимирович Украинский вспоминает, как через некоторое время он навестил своего бывшего шефа у него дома. Разговор о том о сем… И вдруг выяснилось, что Николай Константинович совершенно не в курсе, какие полагаются льготы, поликлиники, санатории. Похоже, ему и в голову не приходило, что можно чем-то таким воспользоваться.

Виктор Степанович Черномырдин рассказывает: «Ни разу Николай Константинович не обратился ко мне с личной просьбой. Возглавляя правительство, я сам интересовался, не нужно ли чего. Он категорически отказывался». Вот попросить помочь кому-то другому или по делу — пожалуйста. А за себя замолвить словечко — такого никто из тех, с кем мы беседовали о Николае Константиновиче, и не вспомнил. Зато вспомнили другое — его активность, увлеченность работой, а еще необыкновенную силу воли…

В сентябре 1999 года случился новый удар. Умерла дочь — Татьяна. Два года она тяжело болела, лечилась… Но ничего не помогло. 58 лет! Пережить своего ребенка — говорят, такого не желают даже злейшим врагам. В тот тяжелый момент родные поддерживали его, как могли. Близкая к семье племянница Галина Александровна Байбакова, сын Сергей, ну и, конечно, его любимица внучка Маша.

Он старел и понимал это… Разговоров о своем самочувствии не переносил на дух. Что тут говорить — и так все понятно. Старость — не радость. А жаловаться на свои болячки? Да никогда в жизни! Валерий Михайлович Серов рассказывает:

«Когда я ему звонил и спрашивал, как он себя чувствует, Николай Константинович отвечал: „Что ты пристаешь с дурацким вопросом? Мне еще и 150 нет, а возможности человеческие до 300 лет“. — „Николай Константинович, — удивлялся я, — подожди, какие 150?“ — „Да вы ничего не понимаете, — говорил он. — Работа наркомом-министром — это год за два. Работа в Госплане — год за три. Вот и получается… А вообще, что у тебя? Давай по делу“».

Мог и пошутить на тему своих преклонных лет. Виктор Степанович Черномырдин рассказывает такую историю: «На 85-летие Патона я пришел поздравить юбиляра. Когда зашел в кабинет, тот разговаривал по телефону с Николаем Константиновичем. „Вот, — говорит, — пришел Виктор Степанович!“ Байбаков пригласил меня к телефону. „Ты там скажи этому мальчишке…“ — начал он. „Какому мальчишке?“ — удивился я. „Патону, кому же еще! — объяснил Николай Константинович. — Что они там на Украине куролесят?“ С юмором был, еще с каким».

Он держался, стойко переносил проблемы со здоровьем… Вот всегда любил поесть! А тут… Внучка Маша вспоминает, как они определялись с новым меню: котлеты да протертые супы — теперь это все, что он мог себе позволить. Ну и обязательно 100 граммов — это святое! Был у Николая Константиновича и народный рецепт — чай с цикорием и медом. Байбаков считал этот напиток очень целебным, пил много лет подряд.

Но силы его оставляли… Незадолго до своей кончины Николай Константинович сломал ногу. Его положили в Центральную клиническую больницу. Отношение к старикам — известное: такие годы, что мы можем сделать? Сын Сергей устроил настоящий переполох. Появились массажисты, назначили лечебную физкультуру. «Как он мужественно боролся с болезнью! — говорит Сергей Николаевич. — В то время надо было видеть его глаза. Напряжение мышц до тряски и холодный пот с лица. Но поднялся! Вот что значит сила воли!»

Завещание: с верой в доброе завтра

Любимое дело, общественная работа, помощь людям… В последние годы он много размышлял и о судьбе своей страны. Писал об этом в книгах, говорил в интервью. В чем же была суть его взглядов?

Прежде всего, в центре всех убеждений Н. К. Байбакова стояло крепкое могучее государство. Он был уверен:

многомиллионная многонациональная страна, лишенная вековых традиций институтов гражданского общества, не может иначе. Не «снизу», а «сверху» путь России. И как бы нам ни хотелось иного, такова реальность, по крайней мере, на ближайшую перспективу…

В политическом отношении Николай Константинович отстаивал необходимость, как говорится, «сильной руки». Демократия или что-то другое — не суть вопроса. У людей во власти должны быть порядок, дисциплина, ответственность. Он тяжело переживал то, что происходило в стране в 1990-е годы. Упадок везде и во всем, всесилие чиновников, разгул преступности. Когда к власти пришел В. В. Путин, Н. К. Байбаков не без надежды следил за его первыми шагами. Вот она, сильная рука!

А что же в экономической сфере? Николай Константинович был убежден: оптимальный вариант — многоукладная экономика, сочетающая централизованное управление и рынок. Он категорически не принимал формы и методы рыночных реформ, которые были проведены в нашей стране на исходе XX столетия. «Неоправданно резкий, обвальный переход к рыночным отношениям, — говорил он в одном из своих последних интервью, — сопровождался произвольным и губительным сворачиванием централизованного управления. Был предпринят неподготовленный рывок к „самодвижущейся“ рыночной стихии. При этом наши реформаторы ссылались на зарубежный опыт. Но ведь к современному рынку страны Запада шли многие десятилетия, у нас же рубанули по живому». Гораздо более интересным и полезным в этом отношении представлялся Николаю Константиновичу пример Китайской Народной Республики.

Когда-то, еще в начале 1980-х годов, китайцы приезжали в Москву советоваться и перенимать опыт у председателя Госплана СССР. Около месяца они встречались с нашими специалистами, при этом их особенно интересовали косыгинские реформы. Не без горечи Байбаков и его команда рассказывали коллегам из Китая о том, что получилось, какие были трудности, в чем они видели перспективу… А потом много лет спустя поражались: радикальные преобразования в народном хозяйстве, без слома политической системы, без катастрофических последствий для населения, с успешным сочетанием государственного планирования и рыночной технологии — это не миф, это реальность, только, к сожалению, не наша… «Теперь нам пора учиться у китайцев», — призывал Николай Константинович.

И конечно же нефтегазовый комплекс. Байбаков был уверен:

это становой хребет, локомотив отечественной экономики. Только вот уникальные возможности надо использовать с умом. В начале XXI столетия, говорил Николай Константинович, перед Россией особенно остро встала проблема модернизации народного хозяйства: «Выход из кризиса — в создании именно высоких технологий, качественно новой техники и организации производства». Так почему бы нефтегазовые деньги и не направить на эти цели?

А еще до конца своих дней он оставался великим оптимистом. «И все же я верю в добрый завтрашний день, — говорил Николай Константинович в 2005 году. — Сегодня у России есть уникальный исторический шанс вновь стать великой и процветающей державой, с которой будут считаться и на Западе, и на Востоке и каждый житель которой будет гордиться своей принадлежностью к Отечеству. И я искренне верю, что этот шанс мы непременно используем». Надо только, добавлял Байбаков, чтобы каждый действительно делал все, что от него зависит.

* * *

Его не стало 31 марта 2008 года. Он скончался на 98-м году жизни. Проводить его в последний путь приехали со всей страны и не только. Политики и ученые, нефтяники и газовики, большие начальники и обычные люди… Прощались с целой эпохой и просто с очень хорошим человеком.

Продолжение..

Мы пришли в гости к внучке Николая Константиновича Маше. Гранатный переулок, 10. Это та самая квартира, где почти 30 лет жил наш герой… Маша старается особо ничего не трогать. Современная бытовая техника — да. Но старые шкафчики, сувениры и подарки деда, наконец, его рабочий кабинет — все это не тронуто…

Маша — дочь Татьяны. «Я самая старшая внучка. А вообще нас трое. У дяди Сергея — две замечательные девочки. Елизавета — красавица, умница. Она окончила Финансовую академию при Правительстве РФ. А недавно, представляете, оставила Москву и поехала работать в Тольятти… И Полина — она пока учится в Высшей школе экономики. В будущем собирается специализироваться в области политологии».

Сама Маша, когда училась в школе, хотела поступить в иняз и стать переводчиком. Эффектная молодая девушка думала ездить по миру, работать на выставках… Но Клавдия Андреевна заняла принципиальную позицию: английский язык — это не специальность. Так Маша пошла учиться в Институт имени Губкина на факультет разработки газовых и газоконденсатных месторождений. После учебы работала на кафедре, занималась наукой. Ее тема — энергосберегающие технологии. Потом она пошла трудиться в совместное предприятие, которое специализировалось на нефтепереработке. Времена были смутные. Фирма развалилась. А как раз нужно было и за дедом приглядывать. Да и дети пошли…

Сегодня Маша взрослая состоявшаяся женщина. Ей чуть за сорок. Она прекрасно выглядит — стройная, легкая… Всегда в хорошем настроении и просто фонтанирует энергией. Хранительница семейных традиций и памяти о деде: вот уже несколько лет она возглавляет Фонд инноваций им. Н. К. Байбакова. Прекрасная хозяйка. Любящая жена. И конечно же мама.

У Маши трое детей. Сначала мы познакомились с самым младшим — Филей. Очаровательный малыш. Через пять минут предложил поиграть с ним в прятки, а под конец признался: «Если бы у меня был пистолет, я бы застрелился — только бы не ходить в школу». Первый класс дался ему нелегко. Такой непоседа… Ну не сидится ему на одном месте, когда вокруг столько всего интересного! «Вот так он и с дедом, — рассказывает Маша, — постоянно требовал, чтобы тот с ним поиграл… А деду уже вон сколько лет было!»

Дочку она назвала в честь бабушки — Клавой. Они и впрямь чем-то похожи. Такая худенькая, маленькая, ну прямо тростиночка. В день нашего прихода девочка была вся в уроках. Похоже, к своим обязанностям она относится очень серьезно, старается. Вскоре Клава повзрослеет, по-девичьи расцветет. А пока — она стесняется, ей немного неловко, что в доме какие-то незнакомые люди. Тем более что-то выспрашивающие и с таким интересом рассматривающие…

А потом домой пришел старший сын Маши — Петр. Ничего не скажешь — интересный юноша. Стройный (Маша сказала, что сын увлекается волейболом). Черные как смоль волосы. И глаза — живые, добрые, умные… Петр решил пойти по стопам деда. Сегодня он студент РТУ нефти и газа им. И. М. Губкина, будущий «разработчик». Маша рассказывает, что незадолго до поступления у нее состоялся серьезный разговор с сыном. «Как ты себя видишь? — спросила она его. — Ты хочешь просто отучиться,

чтобы было высшее образование?» Ответ Петра вызвал уважение: «Нет, я хочу быть нефтяником, а начинать буду „с поля“». «С поля» — это значит не устраиваться после института на теплое местечко в московский офис крупной компании (как этого жаждут большинство молодых людей), а ехать, например, в Сибирь и постигать нелегкий труд с самых азов: жить в вагончиках, трястись на вахтовых автобусах, кормить комаров. Мало ли что дед был великий! У него свой путь…

Вообще Петр нам показался совсем не похожим на своих сверстников. Взрослее, что ли? А может, больше в нем какой-то глубины? Он совершенно лишен какого бы то ни было цинизма, очень искренен… Когда мы решили наладить с ним контакт с «этакого» вопроса, мол, не «достают» ли тебя в институте разговорами о деде, Петр ответил: «Нет, дедушку любят и уважают». И это было сказано так просто и с таким достоинством. Мы почувствовали — сильный стержень у парня! Есть в нем та самая байбаковская искорка…

Сегодня, когда на дворе 100-летний юбилей прадеда, Петр с энтузиазмом помогает маме собирать и готовить материалы для издания трудов Н. К. Байбакова. Так, он ездит в Российскую государственную библиотеку (Ленинку) и выискивает первые статьи Николая Константиновича, первые монографии… Ему действительно интересно. Такая интересная большая жизнь! Столько всего сделано! Такие свершения! Глядя на Петра, невольно думаешь, что, может быть, пройдет не так много времени, и на нефтегазовом небосклоне страны засияет новая звездочка с прославленной фамилией Байбаков…

ПОСЛЕСЛОВИЕ

Завершая рукопись, хочется сказать слова благодарности всем, кто помогал в работе над рукописью.

Прежде всего спасибо Фонду содействия экономическому развитию им. Байбакова Н. К., который инициировал создание книги и дал мощный импульс творческому процессу. Особая благодарность председателю попечительского совета Геннадию Иосифовичу Шмалю, президенту Валерию Михайловичу Серову и председателю правления фонда Александру Савельевичу Ромашину.

Неоценимую помощь в работе над книгой мне оказали друзья, соратники и коллеги Николая Константиновича. К просьбе поделиться воспоминаниями они отнеслись с большой душой. Рассказывали о Байбакове с безграничной любовью и теплотой. Моя самая искренняя благодарность Виктору Степановичу Черномырдину, Анатолию Николаевичу Дмитриевскому, Валерию Исааковичу Грайферу, Якову Петровичу Рябову, Дмитрию Владимировичу Украинскому, Евгении Ювашевне Давиташвили (Джуне), Василию Петровичу Патеру, Льву Ивановичу Ровнину, Николаю Евгеньевичу Павлову, Александру Ивановичу Бужинскому.

Большое спасибо за помощь близким Николая Константиновича. Я очень признательна племяннице Галине Александровне Байбаковой, которая не только поделилась со мной личными воспоминаниями и помогла советами, но и предоставила уникальные документы, хранившиеся в ее семье письма нашего героя 1930-х годов. Я также благодарю сына Сергея Николаевича Байбакова, внучку Елизавету Сергеевну Байбакову, племянницу Галину Дмитриевну Калюжную, племянника Евгения Георгиевича Гарзанова. Самые теплые слова хочется сказать в адрес внучки Марии Владимировны Байбаковой, хранительнице семейного архива. С первых моих шагов она активно включилась в подготовку книги — подбирала документы, фотографии, монографии и статьи деда, организовывала встречи и интервью с самыми разными людьми.

Собирая материал для книги, конечно же я не могла не обратиться и в российские архивы, где встретила полное понимание. Неоценимую помощь в работе мне оказали работники читального зала Российского государственного архива социально-политической истории (РГАСПИ), а также коллектив Российского государственного архива экономики (РГАЭ) — начальник отдела Мария Михайловна Альтман, заместитель директора Сергей

Иванович Дегтев и директор Елена Александровна Тюрина. Их профессионализм и неравнодушное отношение к делу позволили найти интереснейшие документы. Надеюсь, что они помогли читателю открыть для себя новые стороны деятельности Николая Константиновича Байбакова.

За огромную помощь, рекомендации и самую активную творческую поддержку автор сердечно благодарит заслуженного деятеля науки РФ Владимира Семеновича Славкина. Большой вклад в сбор материалов для книги внесли редактор «Нефтяного хозяйства» Юрий Викторович Евдошенко, директор музея ОАО «ЛУКОЙЛ» Сергей Владимирович Сергеев, художественный руководитель телекомпании «ГЕО» Игорь Викторович Николаев, доктор исторических наук Рауф Алиевич Гусейнов. Самые теплые слова благодарности за помощь и советы председателю Совета по делам ветеранов ОАО «ЛУКОЙЛ» Альберту Михайловичу Галустову. Также автор выражает искреннюю признательность генеральному директору ОАО «РИТЭК» Николаю Михайловичу Николаеву. Его участие и поддержка позволили создать творческие и комфортные условия для работы.

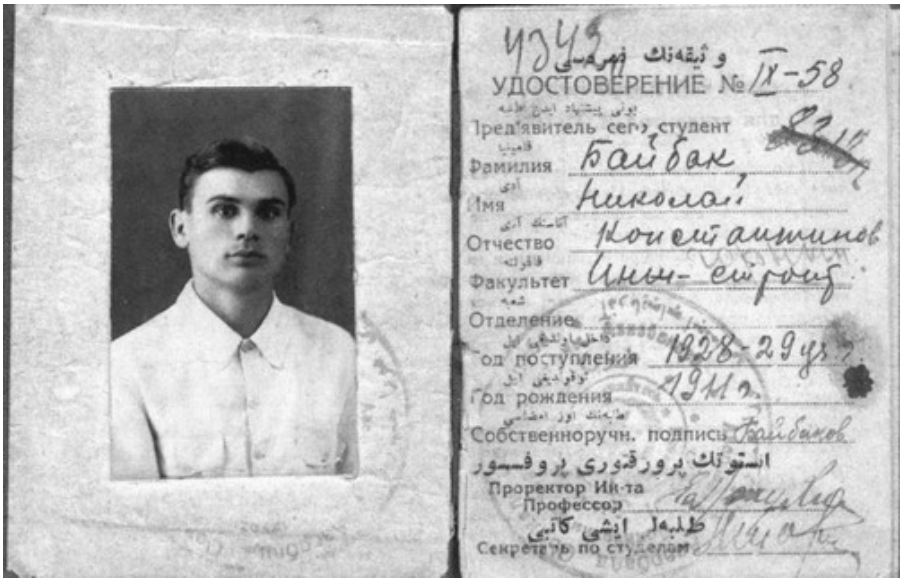
Большое спасибо всем, кто, не жалея сил и времени, работал вместе со мной и старался сделать книгу, достойной нашего героя!

ИЛЛЮСТРАЦИИ

Большая семья Байбаков. В первом ряду — отец и мать

Дом, где прошло детство Николая Байбакова. Поселок Сабунчи, город Баку

Дружная компания. Справа налево: старший брат Александр, Николай, жена Александра Арфения, сестра Антонина



УДОСТОВЕРЕНИЕ № 11-58

Предъявитель сего студент

Фамилия Байбак

Имя Николай

Отчество Константинов

Факультет Инж.-строит.

Отделение

Год поступления 1928-29 уч. г.

Год рождения 1911 г.

Собственноручн. подпись Байбаков

Проректор Ин-та
Профессор

Секретарь по студентам

Студент Азербайджанского политехнического института

Молодой инженер

В Красной армии на Дальнем Востоке

Клавдия Андреевна Байбакова (в девичестве Сидорова)

В Томилине. Слева направо: родители жены Андрей Васильевич и Прасковья Григорьевна Сидоровы, водитель Фомич, племянница Галя Сидорова, Николай Константинович, сестра

жены Лидия, Клавдия Андреевна, домработница Маруся, школьная подруга жены Анна Бороновская, сестра Евгения Константиновна. Август 1940 г.

Молодожены Клавдия и Николай Байбаковы

Семья Байбаковых. С женой Клавдией, дочкой Татьяной и сыном Сергеем

Сергей Байбаков

Татьяна Байбакова

Клавдия Андреевна с внучками Машей (справа) и Лизой

«43 года как 43 дня»

Суровые годы войны. Нарком нефтяной промышленности СССР И. К. Седин (в первом ряду третий слева) и его заместитель Н. К. Байбаков (в первом ряду второй слева)

Нарком нефтяной промышленности Н. К. Байбаков среди нефтяников Азербайджана

Послевоенная командировка

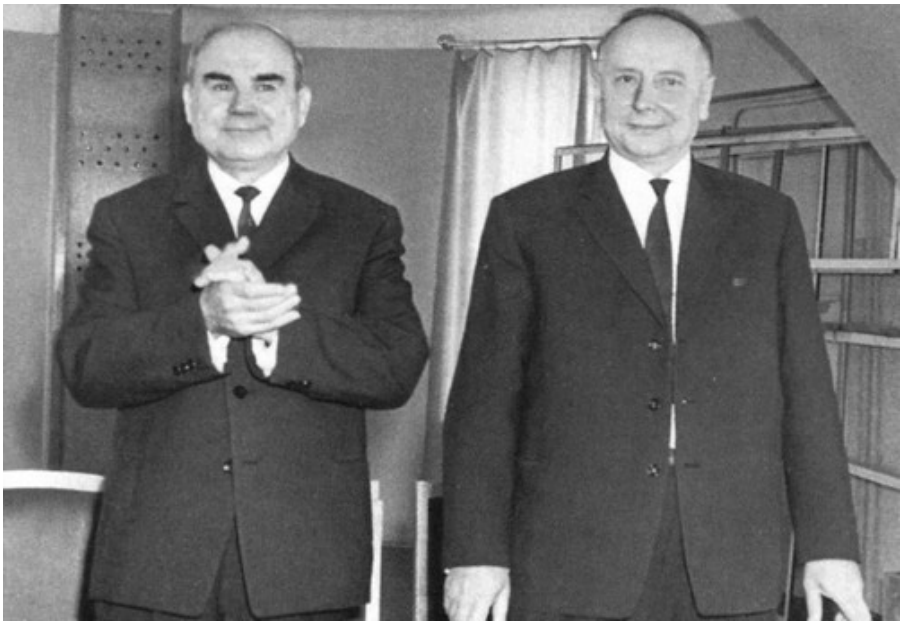
Депутаты Верховного Совета СССР. В первом ряду справа налево: начальник объединения «Башнефть» С. И. Кувыкин, министр нефтяной промышленности Н. К. Байбаков,

командующий кавалерией Советской армии С. М. Буденный. Во втором ряду справа: начальник объединения «Татнефть» А. Т. Шмарев

С первым секретарем ЦК КПСС Н. С. Хрущевым

На полях Кубани

С членом Президиума ЦК КПСС А. И. Микояном в Ростове-на-Дону



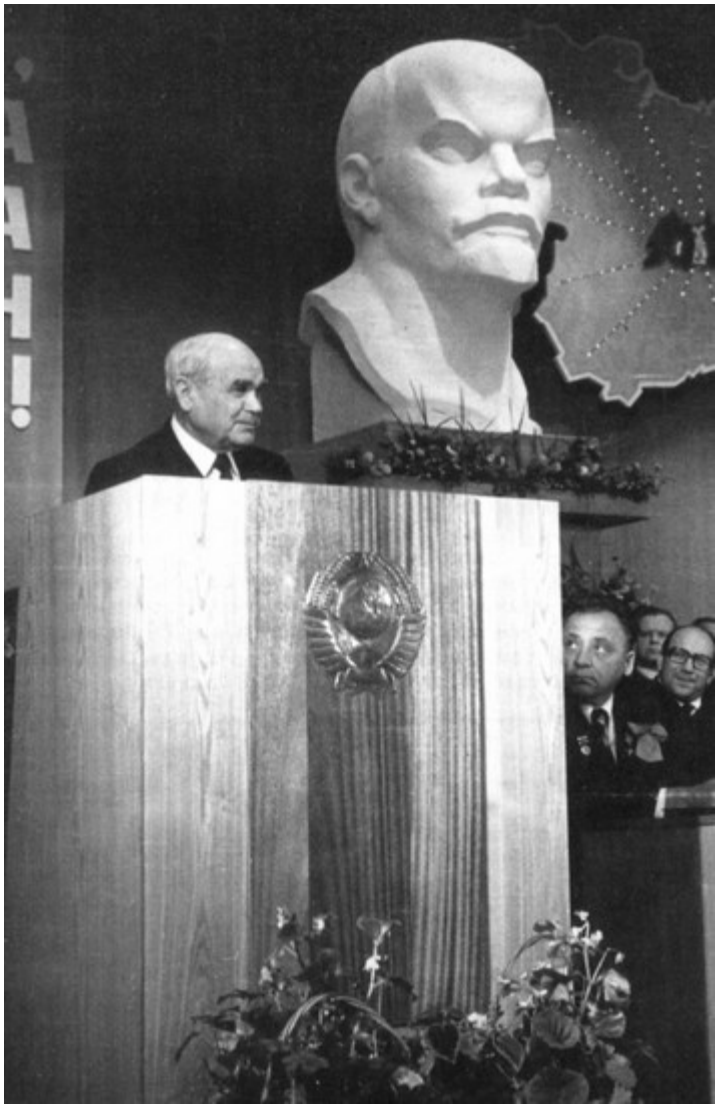
Нефтяники от Бога. Председатель Госплана СССР Н. К. Байбаков и министр нефтяной промышленности СССР В. Д. Шашин

На промыслах Татарии. Н. К. Байбаков беседует с главным инженером объединения «Татнефть» В. И. Грайфером

На Ярегской нефтяной шахте. Коми АССР

Некабинетные руководители. Слева направо: председатель Тюменского облисполкома Л. Н. Кузнецов, председатель Госплана СССР Н. К. Байбаков, начальник главного управления по строительству трубопроводов в районах Севера и Западной Сибири В. Г. Чирсков, министр газовой

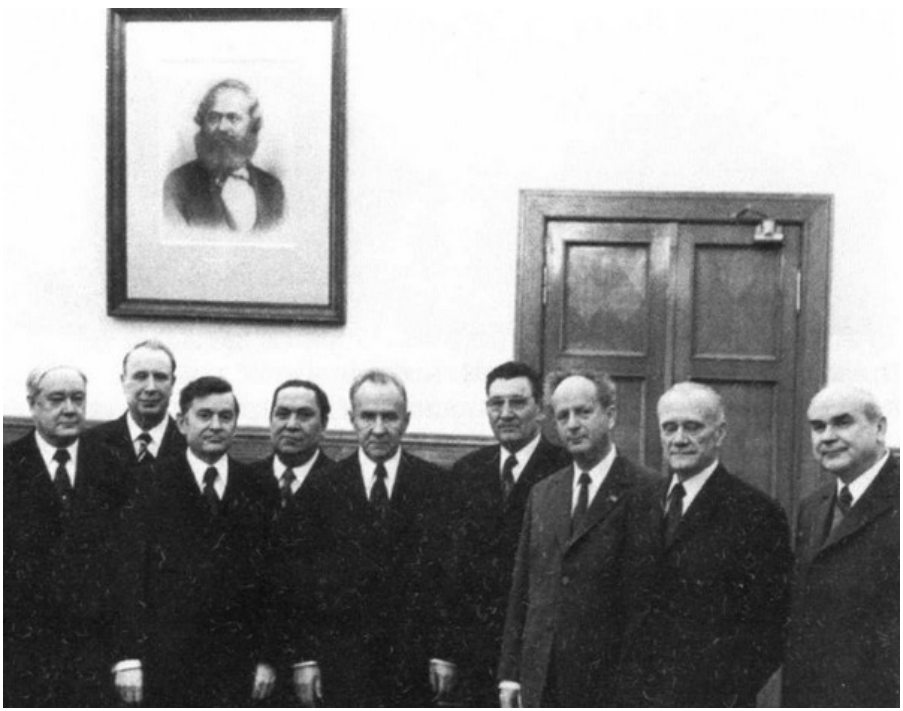
промышленности СССР С. А. Оруджев, заместитель председателя Госплана СССР А. М. Лалаянц



На торжественном заседании, посвященном добыче двухмиллиардной тонны нефти в Татарской АССР. Альметьевск. Октябрь 1981 г.

Председатель Совмина СССР А. Н. Косыгин и его заместитель Н. К. Байбаков

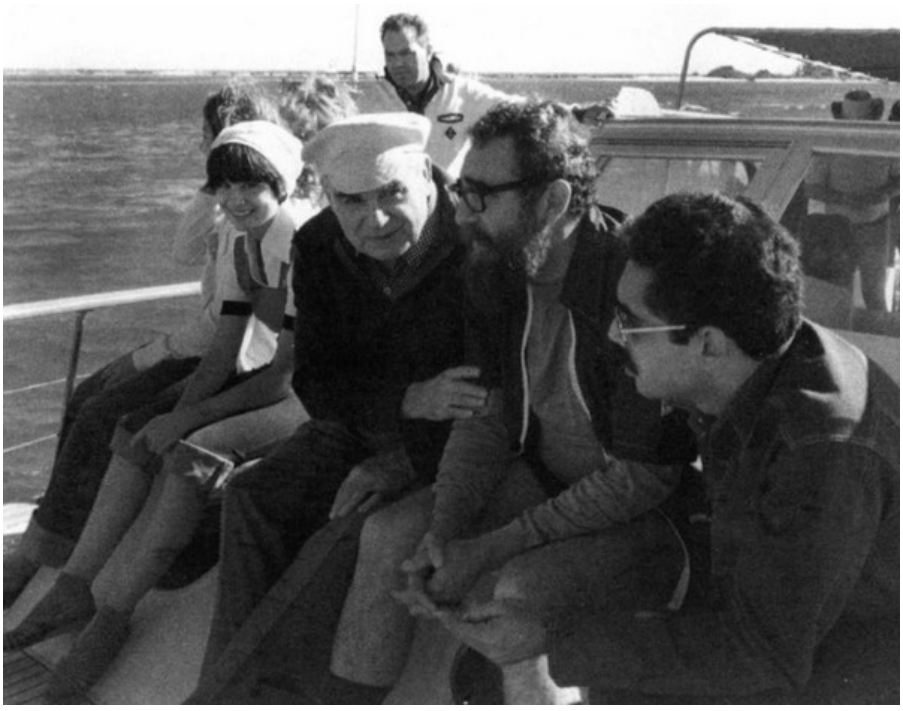
В Президиуме съезда КПСС



В команде А. Н. Косыгина

С генеральным секретарем ЦК КПСС Л. И. Брежневым

На приеме у Индиры Ганди



Друзья. Николай Байбаков и Фидель Кастро

В гостях у Святослава Федорова в отделении лазерной хирургии

С Джуной Давиташвили

Слева направо: председатель Госплана СССР Н. К. Байбаков, секретарь ЦК КПСС В. И. Долгих, первый секретарь Свердловского обкома КПСС Я. П. Рябов, первый секретарь Тюменского обкома КПСС Б. Е. Щербина

Николай Байбаков и Гейдар Алиев. Их объединяла любовь к Азербайджану

В Алма-Ате. С будущим президентом Казахстана Нурсултаном Назарбаевым

С генеральным секретарем ЦК КПСС Михаилом Горбачевым в поездке по Западной Сибири. Сентябрь 1985 г.

В рабочем кабинете ИПНГ

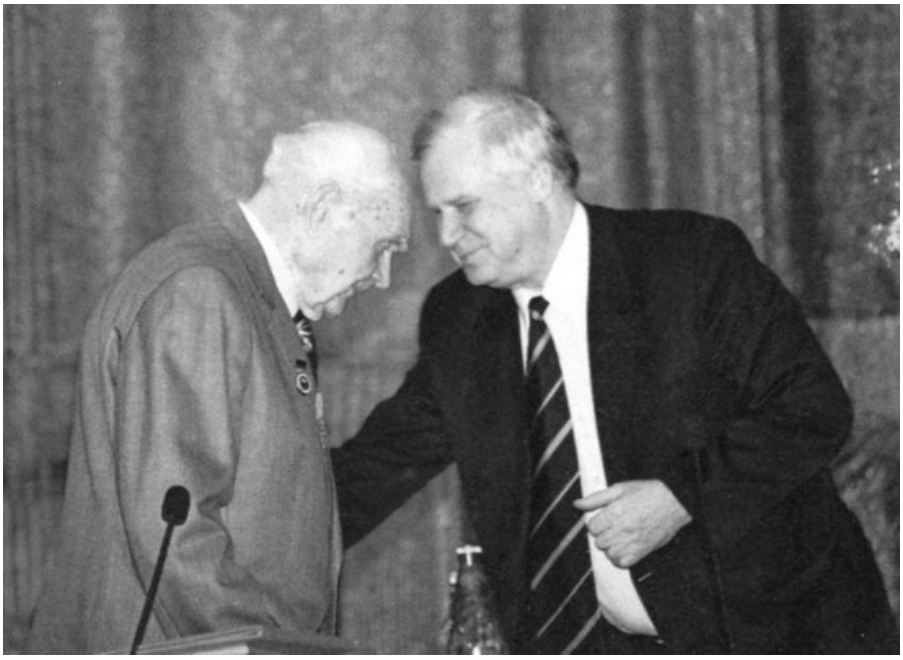
Три бакинца: Н. К. Байбаков, Ф. К. Салманов, В. И. Грайфер

С академиком А. Н. Дмитриевским и племянницей

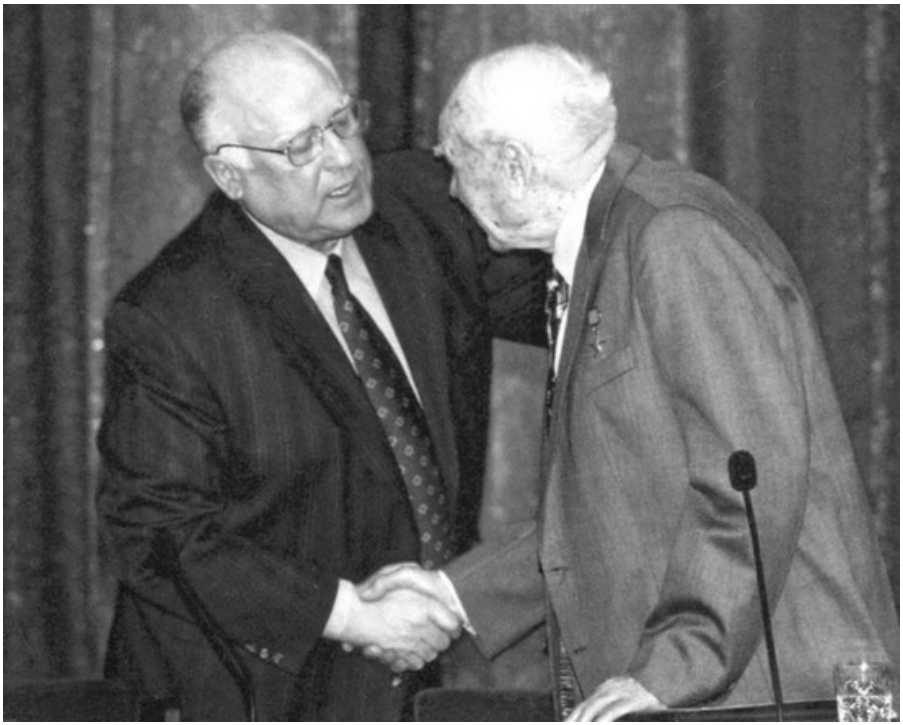
Г. А. Байбаковой

С ректором РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина А. И. Владимировым и Л. Ф. Ильиной-Шашиной

С последним руководителем Госплана СССР
Ю. Д. Маслюковым



Когда-то Н. И. Рыжков работал под началом Н. К. Байбакова

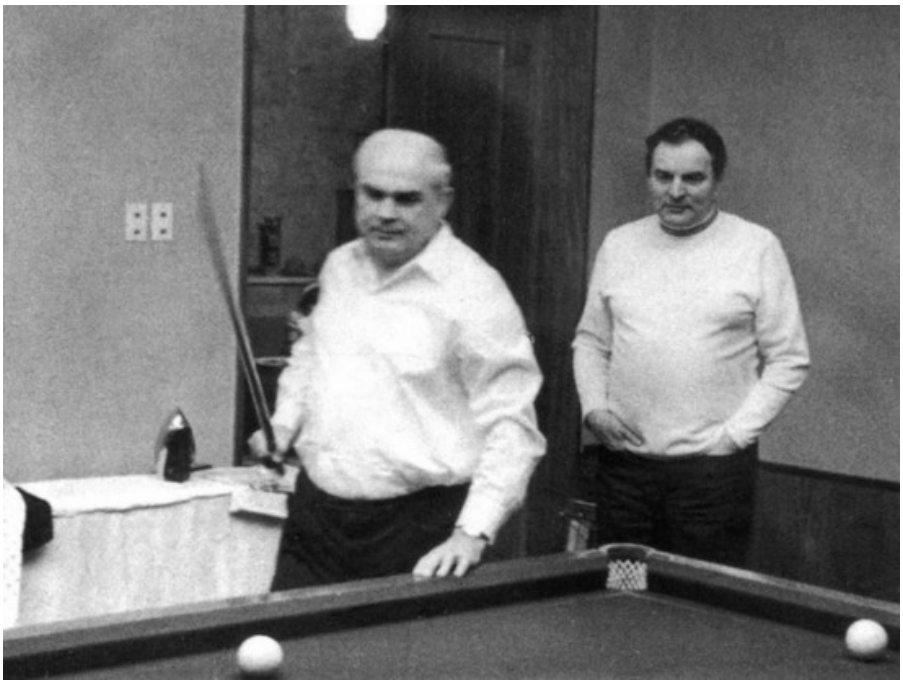


В. С. Черномырдин: «Байбаков — газовик № 1»

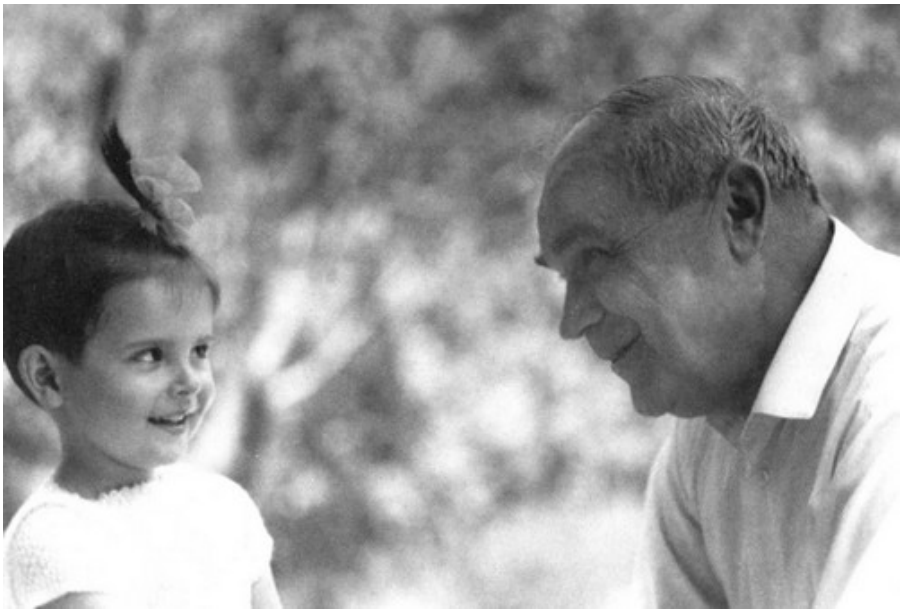
Президент В. В. Путин вручает Н. К. Байбакову орден «За заслуги перед Отечеством» II степени. 7 марта 2006 г.

Любимыми увлечениями Николая Константиновича были рыбалка…

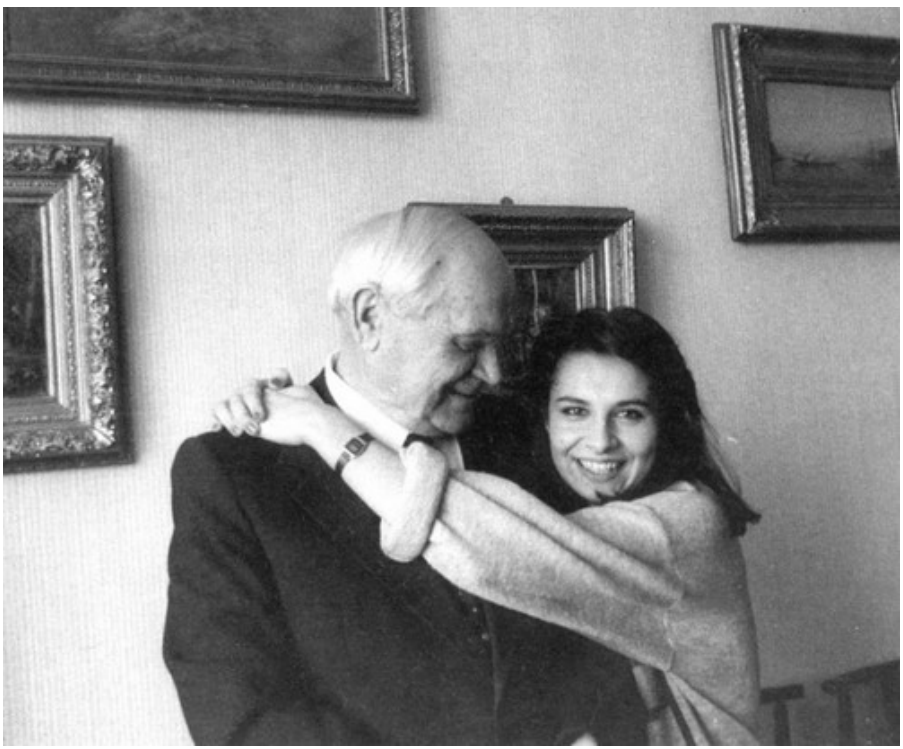
…косьба…



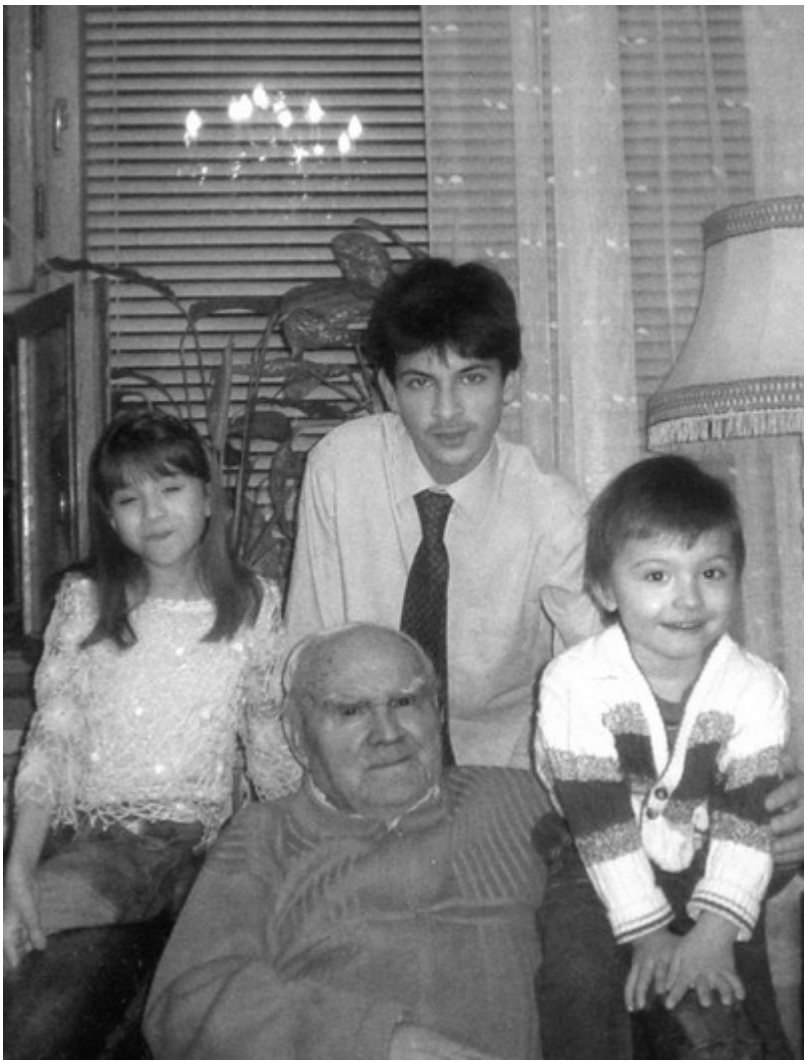
…бильярд



Любящий дедушка



С внучкой Машей



С правнуками Петей (в центре) и Филей и правнучкой Клавой

Счастливая жизнь

ОСНОВНЫЕ ДАТЫ ЖИЗНИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ Н. К. БАЙБАКОВА

1911, 6(7) марта — в поселке Сабунчи Бакинской губернии родился Николай Константинович Байбаков.

1928–1932 — учеба в Азербайджанском политехническом институте им. М. Азизбекова (с 1930 года — Азербайджанский нефтяной институт).

1931–1935 — инженер на нефтепромыслах Баку.

1935–1937 — служил в Красной армии на Дальнем Востоке в 184-м артиллерийском полку.

1937–1938 — старший инженер, главный инженер, управляющий трестом «Лениннефть» (Баку).

1938 — управляющий объединением «Востокнефтедобыча» (Куйбышев).

1939–1940 — начальник «Главнефтедобычи Востока» Наркомата топливной промышленности СССР.

1939 — вступление в ВКП(б).

1940, 7 марта — женитьба на Клавдии Андреевне Сидоровой.

1940–1944 — заместитель наркома нефтяной промышленности СССР.

1941, 6 февраля — рождение дочери Татьяны.

1944, ноябрь — назначен наркомом нефтяной промышленности СССР.

1945, 17 апреля — рождение сына Сергея.

1946–1948 — министр нефтяной промышленности южных и западных районов СССР.

1948–1955 — министр нефтяной промышленности СССР.

1952–1961, 1966–1989 — член ЦК КПСС.

1955–1957 — председатель Государственной комиссии Совета Министров СССР по перспективному планированию народного хозяйства.

1957–1958 — председатель Госплана РСФСР.

1958–1962 — председатель Краснодарского совнархоза.

1963 — председатель Северо-Кавказского совнархоза.

1963–1964 — председатель Государственного комитета химической и нефтяной промышленности при Госплане СССР.

1964–1965 — председатель Госкомитета по нефтяной промышленности при Госплане СССР.

1965–1985 — председатель Государственного планового комитета СССР.

1966 — присвоена ученая степень доктора технических наук.

1983, 24 апреля — кончина жены Клавдии Андреевны Байбаковой.

1985–1988 — государственный советник.

1988–2008 — главный научный сотрудник Института проблем нефти и газа РАН.

1993 — возглавил Общество российско-азербайджанской дружбы.

1996 — создан Международный общественный фонд содействия экономическому развитию им. Байбакова Н. К.

2008, 31 марта — кончина Н. К. Байбакова.

Герой Социалистического Труда (1981), лауреат Ленинской премии (1963). Награжден шестью орденами Ленина, орденом Октябрьской Революции, двумя орденами Трудового Красного Знамени, российским орденом «За заслуги перед Отечеством» II степени (2006), медалями, а также орденами и медалями иностранных государств.

БИБЛИОГРАФИЯ

СПИСОК ПЕЧАТНЫХ ТРУДОВ Н. К. БАЙБАКОВА

Книги и брошюры

Беструбная насосная эксплоатация. Баку, 1933.

Второе Баку. М., 1939.

Борьба с обводнением скважин в тресте «Лениннефть». М., 1946. Кубанский сахар. Краснодар, 1961.

О Государственном плане народного хозяйства СССР на 1966 г. — Закон СССР о Государственном плане развития народного хозяйства СССР на 1966 г. М., 1965.

Бурение и эксплуатация газоконденсатных скважин. Опыт работы в Краснодарском крае. М., 1965. В соавторстве с А. К. Караевым, Н. А. Сидоровым и др.

Решение задач разработки группы газовых (газоконденсатных) месторождений, приуроченных к единой пластовой системе. М., 1965. В соавторстве с В. Б. Лапуком, Ф. А. Требиным, С. Н. Закировым и др.

Нефтяная и газовая промышленность Мексики. М., 1965. В соавторстве с А. О. Асан-Нури, Е. С. Коршуновым и др.

Большая нефть Тюмени. Свердловск, 1965.

О Государственном плане развития народного хозяйства СССР на 1967 г. — Закон СССР о Государственном плане развития народного хозяйства СССР на 1967 г. М., 1966.

О Государственном плане развития народного хозяйства СССР на 1968–1969 гг. — Закон СССР о Государственном плане развития народного хозяйства СССР на 1968 г. М., 1967.

О Государственном плане развития народного хозяйства СССР на 1970 г. — Закон СССР о Государственном плане развития СССР на 1970 г. М., 1969.

О Государственном плане развития народного хозяйства СССР на 1969 г. — Закон СССР о Государственном плане развития народного хозяйства СССР на 1969 г. М., 1968.

О Государственном плане развития народного хозяйства СССР на 1971 г. — Закон СССР о Государственном плане развития народного хозяйства СССР на 1971 г. М., 1970.

Комплексное решение проблемы разработки группы газовых и газоконденсатных месторождений. М., 1970. В соавторстве с Б. Б. Лапуком, Ф. А. Требиным и др.

Термоинтенсификация добычи нефти. М., 1971. В соавторстве

с А. Р. Гарушевым, В. А. Брагиным, И. В. Толстым.

О Государственном плане развития народного хозяйства СССР на 1973 г. — Закон СССР о Государственном плане развития народного хозяйства СССР на 1973 г. М., 1972.

О Государственном плане развития народного хозяйства СССР на 1974 г. — Закон СССР о Государственном плане развития народного хозяйства СССР на 1974 г. М., 1973.

О Государственном плане развития народного хозяйства СССР на 1975 г. — Закон СССР о Государственном плане развития народного хозяйства СССР на 1975 г. М., 1974.

О Государственном плане развития народного хозяйства СССР на 1976 г. — Закон СССР о Государственном плане развития народного хозяйства СССР на 1976 г. М., 1975.

Тепловые методы разработки нефтяных месторождений. М., 1977. В соавторстве с А. Р. Гарушевым.

О Государственном плане экономического и социального развития на 1978 г. Доклад и заключительное слово на 8-й сессии Верховного Совета СССР девятого созыва. — Закон Союза Советских Социалистических Республик о Государственном плане экономического и социального развития СССР на 1978 г. М., 1978.

О Государственном плане экономического и социального развития СССР на 1979 год и о ходе выполнения Государственного плана экономического и социального развития СССР в 1978 г. (Доклад и заключительное слово на 10-й сессии Верховного Совета СССР девятого созыва.) Закон Союза Советских Социалистических Республик о Государственном плане экономического и социального развития СССР на 1979 год. Киев, 1978.

Советская экономика на пути интенсивного развития. М., 1981.

Дело жизни. Записки нефтяника. М., 1984.

Тепловые методы разработки нефтяных месторождений. М., 1988. В соавторстве с А. Р. Гарушевым.

Сорок лет в правительстве. М., 1993.

Нефтяной фронт. М., 1995.

От Сталина до Ельцина. М., 1998.

Моя Родина — Азербайджан. М., 2001.

Кубань — колыбель нефтегазовой промышленности. Краснодар, 2004. В соавторстве с А. Р. Гарушевым, Д. Г. Антониади.

Статьи

Обеспечим каждую скважину планово-предупредительным ремонтом // За нефтяную технику. 1934. 19 апреля.

Внедрить обратную промывку //Ленинский нефтяник. 1937. 26 апреля.

Очередные задачи нефтяной промышленности // Нефтяная промышленность СССР. 1940. № 1.

На промыслах второго Баку // Труд. 1941. 4 октября.

Задачи нефтяников Казахстана в 1941 г. // Казахская правда. 1941. 2 февраля.

Советские нефтяники в дни Отечественной войны // Труд. 1942. 5 февраля.

Больше нефти фронту и стране // Известия. 1945. 3 февраля.

«Второе Баку» сегодня (Беседа с наркомом нефтяной промышленности СССР) // Правда. 1945. 22 ноября.

Задачи нефтяной промышленности в 1945 году // Нефтяное хозяйство. 1945. № 1.

Наши пожелания «Гудку» // Гудок. 1945. 18 мая.

Ближайшие задачи нефтяников // Красная звезда. 1946. 3 апреля. Нефтяная промышленность в пятилетием плане // Плановое хозяйство. 1946. № 3.

За 35 миллионов тонн нефти в 1950 г. // Комсомольская правда. 1946. 19 апреля.

Нефтяная промышленность на новом подъеме // Известия. 1946. 6 марта.

Перед новым подъемом нефтяной промышленности // Правда. 1947. 20 декабря.

Верховный Совет СССР, V сессия. Речь депутата Н. К. Байбакова // Правда. 1949. 15 марта.

Выступление на совещании партийно-хозяйственного актива нефтяной промышленности Азербайджанской ССР в ЦК КЛ(б) Азербайджана // Бакинский рабочий. 1948. 18 апреля.

Шире распространять опыт передовиков нефтяной промышленности //Азербайджанское нефтяное хозяйство. 1949. № 1.

Заочная конференция новаторов нефтяной промышленности. (Обмен опытом.) Среди выступавших — Н. К. Байбаков // Туркменская искра. 1949. 21 августа.

За дальнейший подъем нефтяной промышленности // Правда. 1949. 29 декабря.

Важный резерв увеличения добычи нефти. Опыт мастера Кафарова — всем молодым нефтяникам. 2-й промысел треста «Кировнефть», Баку // Комсомольская правда. 1949. 19 июня.

Роль новаторов-нефтяников в досрочном выполнении послевоенной сталинской пятилетки. Доклад на I Всесоюзном

совещании новаторов нефтяной промышленности. М., 1950.

За дальнейший подъем нефтяной промышленности // Нефтяное хозяйство. 1950. № 1.

К новым достижениям в борьбе за нефть // Азербайджанское нефтяное хозяйство. 1950. № 12.

Очередные задачи нефтяной промышленности СССР // Плановое хозяйство. 1950. № 3.

Новаторы-нефтяники в борьбе за технический прогресс // Известия. 1950. 22 июня.

Нефтяники выполнили пятилетку // Правда. 1950. 25 декабря.

К новому подъему нефтяной промышленности // Правда. 1951. 29 декабря.

За дальнейший подъем нефтяной промышленности // Известия. 1951. 17 мая.

За новый мощный подъем нефтяной промышленности // Нефтяное хозяйство. 1952. № 11.

За дальнейший подъем нефтяной промышленности // Плановое хозяйство. 1952. № 2.

К новому подъему нефтяной промышленности//Правда. 1953. 13 января.

За новый подъем нефтяной промышленности // Нефтяное хозяйство. 1954. № 1.

Итоги 1954 года и задачи нефтяной промышленности на 1955 год // Нефтяное хозяйство. 1955. № 1.

Организовать досрочное выполнение плана. (Задачи партийных организаций предприятий нефтяной промышленности.) // Партийная жизнь. 1955. № 6.

Шестой пятилетний план развития народного хозяйства СССР // Плановое хозяйство. 1956. № 2.

Величественные задачи 6-й пятилетки // Московская правда. 1956. 4 марта.

Основная экономическая задача СССР и важнейшие вопросы перспективного планирования // Коммунист. 1956. № 6.

Речь в прениях по докладу о Директивах XX съезда КПСС по 6-му пятилетнему плану развития народного хозяйства СССР на 1956–1960 гг. // Правда. 1956. 25 декабря.

Россия Советская Социалистическая // Известия. 1957. 27 октября.

О Государственном плане развития народного хозяйства РСФСР на 1958 г. // Правда. 1958. 29 января.

Кубань индустриальная. (О развитии промышленности Краснодарского экономического района.) // Кубань. 1960. № 3.

О некоторых итогах развития нефтяной и газовой

промышленности Кубани и задачах на 1960 г. // Нефтяное хозяйство. 1960. № 5.

За дальнейший подъем нефтяной и газовой промышленности Кубани // Нефтяное хозяйство. 1961. № 3.

Кубани — развитую химическую индустрию // Труд. 1961. 12 октября.

Нефтяная и газовая промышленность экономических административных районов страны за период 1959–1961 гг. и перспективы развития в свете решений XXII съезда КПСС // Нефтяное хозяйство. 1962. № 2.

Развитие «большой химии» — общенародная задача // Нефтяник. 1963. № 8.

Совнархоз и эффективность капитальных вложений. (Краснодарский экономический район.) // Экономическая газета. 1962. 29 сентября.

Кубань шагает в будущее. Промышленность Краснодарского края. Краснодар, 1963.

Приоритет химической индустрии. (К проблемам составления народно-хозяйственного плана.) // Экономическая газета. 1963. 27 июля.

Прения по отчетным докладам XIII съезду ВЦСПС и Ревизионной комиссии ВЦСПС — среди докладчиков Н. К. Байбаков // Труд. 1963. 30 октября.

Итоги июньского Пленума КПСС и задачи научно-технических обществ по улучшению качества нефти и нефтепродуктов и обеспечению нефтяным и газовым сырьем предприятий большой химии. Доклад на III пленуме ЦП НТО НТП. М., 1964.

Океан нефти (к 100-летию отечественной нефтяной и газовой промышленности) // Гудок. 1964. 1 сентября.

Развитие нефтедобывающей промышленности после XXIII съезда КПСС // Нефтяник. 1964. № 10.

Три потока химии: о перспективах развития химической промышленности //Техникамолодежи. 1964. № 1.

О перспективах развития химической и нефтяной промышленности СССР//Нефтяное хозяйство. 1964. № 1.

Тюмень, Мангышлак, Каспий — новые рубежи нефтяников // Бакинский рабочий. 1964. 9 апреля.

Третье Баку: перспективы развития добычи нефти в Западной Сибири и на Мангышлаке // Правда Украины. 1964. 6 мая.

Нефть, газ и экономика бурения // Экономическая газета. 1964. 27 июня.

Повысить экономический уровень, улучшить организацию, планирование, финансирование и учет буровых работ на нефть и

газ: по материалам доклада на Всесоюзном совещании буровиков в Краснодаре 21 апреля 1964 г. // Нефтяное хозяйство. 1964. № 6.

Океан нефти // Бакинский рабочий. 1964. 30 августа.

Важнейшая отрасль индустрии // Правда (московский выпуск). 1964. 31 августа.

К столетию отечественной нефтяной и газовой промышленности // Нефтяное хозяйство. 1964. № 9—10.

О развитии добычи нефти и газа в Мексике // Нефтяное хозяйство. 1965. № 1.

Нефть Мексики. Что мы видели на промыслах далекого континента // Бакинский рабочий. 1965. 7 января.

Большая нефть Тюмени // Правда Украины. 1965. 31 марта.

Большая нефть Тюмени // Туркменская искра. 1965. 2 апреля.

Вклад нефтяников // Экономическая газета. 1965. 5 мая.

Расти, индустрия нефти и газа // Правда (московский выпуск). 1965. 22 сентября. В соавторстве с А. Коршуновым, В. Федоровым.

Прогрессивные методы добычи нефти // Экономическая газета. 1965. 22 сентября.

Постоянно совершенствовать технику добычи нефти // Нефтяное хозяйство. 1965. № 10.

Больше нефти и газа Родине. (Сокращенный доклад на торжественном заседании, состоявшемся 4 сентября 1965 г., посвященном Всесоюзному дню работников нефтяной и газовой промышленности.) // Нефтяное хозяйство. 1965. № 10.

Задачи планирования народного хозяйства в новых условиях // Правда (московский выпуск). 1965. 29 октября.

Заключительное слово заместителя председателя Совета Министров СССР, председателя Госплана СССР на совместном заседании Совета Союза и Совета Национальностей // Правда. 1965. 10 декабря.

Заключительное слово — Госплану СССР: о сборном железобетоне. К итогам дискуссии в «Строительной газете» // Строительная газета. 1966. 23 февраля.

Документы прошлого на службу народу. (О выставке архивных материалов Госплана.) // Советские архивы. 1966. № 2.

Большая нефть Тюмени. (Об освоении нефтяных и газовых месторождений в Тюменской области.) // Наука и жизнь. 1966. № 3.

Порука успеха — научное планирование // Новый мир. 1966. № 4.

Речь на XXIII съезде КПСС // Правда. 1966. 7 апреля.

Новый этап развития экономики СССР. (О 8-м пятилетием

плане развития народного хозяйства СССР на 1966–1970 гг.)// Коммунист. 1966.№ 7.

О Государственном плане развития народного хозяйства СССР // Правда. 1966. 16 декабря.

Заключительное слово на совместном заседании Совета Союза и Совета Национальностей 19 декабря 1966 г. // Известия. 1966. 20 декабря.

Планы, стимулы, реформы: Перспективы развития народного хозяйства СССР в 1967 г. (Беседа с зам. председателя Госплана СССР.) // Литературная газета. 1967. 4 января.

Могучая индустриальная держава // Советы депутатов трудящихся. 1967. № 4.

Прогресс советской экономики: к 50-летию Советской власти // Правда. 1967. 12 августа.

Всесоюзный форум экономистов «О предстоящем Всесоюзном совещании по совершенствованию планирования и улучшению экономической работы в народном хозяйстве». (Беседа с председателем Госплана СССР.) // Экономическая газета. 1967. 5 сентября.

Нефтяная и газовая промышленность СССР за 50 лет // Нефтяник. 1967. № 10.

О Государственном плане развития народного хозяйства СССР на 1968 год и планах развития народного хозяйства СССР на 1969 и 1970 годы // Правда. 1967. 11 октября.

Заключительное слово на совместном заседании Совета Союза и Совета Национальностей // Известия. 1967. 13 октября.

Планирование народного хозяйства — коренное преимущество социализма // Плановое хозяйство. 1967. № 11.

Прогресс советской экономики // 50 лет Октября — торжество марксизма-ленинизма. М., 1967.

Пятилетка: год третий. Об итогах 1967 г. и перспективах развития народного хозяйства СССР в 1968 г. (Беседа с председателем Госплана СССР.) // Известия (московский вечерний выпуск). 1968. 1 января.

Совет экономистов: изложение доклада «Задачи совершенствования планирования и улучшение экономической работы в народном хозяйстве» на Всесоюзном экономическом совещании // Известия. 1968. 15 мая.

Задачи совершенствования планирования и улучшения экономической работы в народном хозяйстве // Экономическая газета. 1968. 20 мая.

Задачи совершенствования планирования и улучшения экономических работ в народном хозяйстве. (Доклад на Всесоюзном экономическом совещании. Май 1968 г.) // Плановое

хозяйство. 1968. № 7.

Задачи совершенствования планирования и улучшения экономической работы в народном хозяйстве. Доклад на Всесоюзном совещании по совершенствованию планирования и улучшению экономической работы в народном хозяйстве// Материально-техническое снабжение. 1968. № 8.

План и производство в новых условиях // Правда. 1968. 1 октября.

Заключительное слово на совместном заседании Совета Союза и Совета Национальностей 13 декабря 1968 г. // Известия. 1968. 14 декабря.

Восемнадцать вопросов председателю Госплана СССР Н. Байбакову. (Н. Байбаков отвечает на вопросы агентства печати «Новости».) М., 1968.

Заключительное слово в Совете Союза // Известия. 1969. 20 декабря.

Заключительное слово в Совете Национальностей // Известия. 1969. 20 декабря.

Завершающий год восьмой пятилетки. (О перспективах развития народного хозяйства СССР в 1970 г.) //Агитатор. 1970. № 1.

Заключительное слово заместителя председателя Совета Министров СССР, председателя Госплана СССР, депутата Н. К. Байбакова // Известия. 1970. 11 декабря.

Научные основы комплексного проектирования разработки групп газовых месторождений при наличии единой гидродинамической системы // Труды Московского института нефтехимической и газовой промышленности. 1970. № 88. В соавторстве с Б. Б. Лапуком, Ф. А. Требиным и др.

План и развитие экономики // Правда. 1971. 22 февраля.

Госплану — полвека. Доклад председателя Госплана СССР на торжественном собрании в Москве // Правда. 1971. 24 февраля.

Рост эффективности общественного производства //Агитатор. 1971.№ 16.

Речь на XXIV съезде КПСС // Правда. 1971. 9 апреля.

Торжество ленинской национальной политики // Плановое хозяйство. 1971. № 12.

Экономическое взаимодействие республик//Знамя. 1972. № 12.

Экономика СССР — единый народнохозяйственный комплекс // Коммунист. 1972. № 16.

По восходящей линии. (Об экономике СССР. Беседа с председателем Госплана СССР Н. К. Байбаковым.) // Правда. 1972. 1 августа.

О Государственном плане развития народного хозяйства СССР на 1973 год, о государственном бюджете СССР на 1973 год и об исполнении государственного бюджета СССР за 1971 год. — Заключительное слово зам. председателя Совета Министров, председателя Госплана СССР // Известия. 1972. 20 декабря.

На повестке дня — планирование интеграционных мероприятий стран — членов СЭВ к 25-летию СЭВ // Экономическая газета. 1973. № 46.

Новая ступень сотрудничества. (О перспективах развития советско-индийских экономических отношений.) Интервью заместителя председателя Совета Министров СССР, председателя Госплана СССР Н. К. Байбакова // Новое время. 1973. № 50.

К новым высотам. (Речь заместителя председателя Совета Министров СССР на торжественном заседании, посвященном вручению Чечено-Ингушской АССР ордена Дружбы народов.) // Правда. 1974. 5 февраля.

Координация народнохозяйственных планов стран — членов СЭВ // Коммунист. 1974. 27 февраля.

Дальнейшее совершенствование планирования — важнейшая народнохозяйственная задача // Плановое хозяйство. 1974. № 3.

Совершенствовать хозяйственный механизм. (Вопросы планирования народного хозяйства.) // Труд. 1974. 23 мая.

Задача народнохозяйственной важности. Как улучшить использование геологических запасов нефти // Нефтяное хозяйство. 1974. № 7.

Величие планов, величие дел. (О роли Байкало-Амурской железнодорожной магистрали в развитии экономики Сибири и Дальнего Востока.) // Знамя. 1974. № 9.

Задача народнохозяйственной важности. Как улучшить использование геологических запасов нефти // Экономическая газета. 1974. № 11.

Роль советской экономики в обеспечении победы в Великой Отечественной войне // Плановое хозяйство. 1975. № 6.

Советская экономика в годы Великой Отечественной войны // Коммунист. 1975. № 7.

На основе взаимной выгоды. (О результатах координации народнохозяйственных планов СССР и ГДР на 1976–1980 гг.) // Социалистическая индустрия. 1975. 2 августа.

Заключительное слово зам. председателя Совета Министров СССР, председателя Госплана СССР депутата Н. К. Байбакова. (О Государственном плане развития народного хозяйства СССР на 1976 г.) // Известия. 1975. 4 декабря.

О Государственном пятилетием плане развития народного хозяйства СССР на 1976–1980 гг. и о Государственном плане

развития народного хозяйства СССР на 1977 г. (Доклад председателя Совета Министров СССР, председателя Госплана СССР.) // Правда. 1976. 28 октября.

Заключительное слово заместителя председателя Совета Министров СССР, председателя Госплана СССР депутата Н. К. Байбакова. (О Государственном пятилетием плане развития народного хозяйства СССР на 1976–1980 гг., о Государственном плане развития народного хозяйства СССР на 1977 г. и об исполнении государственного бюджета СССР за 1975 г.) // Известия. 1976. 30 октября.

Новая ступень советской экономики // Советский патриот. 1976. 31 октября.

План — закон хозяйствования. (Беседа с зам. председателя Совета Министров СССР, председателем Госплана СССР Н. К. Байбаковым.) / Записал А. Комаровский // Социалистическая индустрия. 1976. 31 октября.

Экономическая стратегия партии — в действии // Известия. 1976. 30 декабря.

Экономическая стратегия пятилетки //Агитатор. 1976. № 12.

Благо народа — цель наших планов. (Ответы зам. председателя Совета Министров СССР, председателя Госплана СССР на вопросы читателей газеты «Труд».) // Труд. 1977. 20 февраля.

Масштабы созидания. (Беседа с зам. председателя Совета Министров СССР, председателем Госплана СССР Н. К. Байбаковым.) / Записали В. Брунько, А. Комаровский // Наука и жизнь. 1977. № 4.

Народнохозяйственное планирование и последовательное создание материально-технической базы коммунизма // Плановое хозяйство. 1977. № 11.

Заключительное слово заместителя председателя Совета Министров СССР, председателя Госплана СССР депутата Н. К. Байбакова (по вопросу о Государственном плане экономического и социального развития СССР на 1978 г.) // Известия. 1977. 17 декабря.

Курсом технического прогресса // Труд. 1978. 24 января.

Люди и сталь. Десятая пятилетка: пройдена половина пути // Труд. 1978. 1 июля.

СССР — ПНР: расширение и углубление экономического сотрудничества. Беседа с зам. председателя Совета Министров СССР, председателем Госплана СССР Н. К. Байбаковым // Экономическая газета. 1978. № 8.

Долгосрочные целевые программы сотрудничества братских социалистических стран. Беседа с председателем Госплана СССР

// Плановое хозяйство. 1978. № 9.

О Государственном плане экономического и социального развития СССР на 1979 год и о ходе выполнения Государственного плана экономического и социального развития СССР в 1978 году. (Доклад зам. председателя Совета Министров СССР, председателя Госплана СССР) // Правда. 1978. 30 ноября.

Заключительное слово зам. председателя Совета Министров СССР, председателя Госплана СССР депутата Н. К. Байбакова в Совете Национальностей // Известия. 1978. 1 декабря.

Развитие социалистического планирования // Экономическая газета. 1979. № 23.

Речь товарища Н. К. Байбакова. (Речь председателя Госплана СССР на собрании, посвященном вручению АзССР переходящего Красного знамени ЦК КПСС, Совета Министров СССР, ВЦСПС и ЦК ВЛКСМ.) // Бакинский рабочий. 1979. 23 февраля.

Пятилетка качества: о развитии народного хозяйства // Труд. 1979. 15 апреля.

Осуществление ленинских идей научного планирования // Коммунист. 1979. № 5.

Совершенствование социалистического планирования в странах — членах СЭВ // Плановое хозяйство. 1979. № 6.

Замечательные главы великой книги: к 50-летию принятия 1-го пятилетнего плана // Коммунист. 1979. № 6.

Планирование на новый уровень // Правда. 1979. 22 августа.

О Государственном плане экономического и социального развития СССР на 1980 год и ходе выполнения Государственного плана экономического и социального развития СССР в 1979 году. (Доклад зам. председателя Совета Министров СССР, председателя Госплана СССР.) // Правда. 1979. 29 ноября.

Заключительное слово зам. председателя Совета Министров СССР, председателя Госплана СССР депутата Н. К. Байбакова// Известия. 1979. 1 декабря.

Курсом технического прогресса // Труд. 1980. 1 марта.

Централизованное планирование — завоевание социализма // Плановое хозяйство. 1981. № 2.

Из трудовой биографии // Нефтегазовый комплекс в годы Великой Отечественной войны. Вып. 1. М., 1995.

План и рынок — не враги, а партнеры // Труд. 2006. 4 февраля.

Современной России нужна система планирования // Независимая газета. 2001. 22 февраля.

Пошла к черту эта демократия // Комсомольская правда. 2002. 28 октября.

Из записок зампреда // Феномен Косыгина. М., 2004.

notes

Примечания

1

Именно эту дату Н. К. Байбаков считал своим днем рождения. Однако в книге записи актов гражданского состояния Бакинской Святого Макария церкви Балахано-Сабунчинского прихода за 1911 год значится дата его рождения 22 февраля 1911 года. При переводе на новый стиль получается 7 марта 1911 года. В официальных документах Н. К. Байбакова дата рождения также обозначается как 7 марта 1911 года.

2

В мае 1955 года Госплан СССР был разделен на Госплан — Государственную комиссию Совета Министров СССР по перспективному планированию — и Государственную экономическую комиссию Совета Министров СССР по текущему планированию народного хозяйства.